

RAKENNUSALAN KONFLIKTINRATKAISUJEN KEHITTÄMINEN

Jyrki Keinänen

Tekniikan tohtorin tutkinnon suorittamiseksi laadittu väitöskirja, joka esitetään Teknillisen korkeakoulun Insinööritieteiden ja arkkitehtuurin tiedekunnan luvalla julkisesti tarkastettavaksi korkeakoulun auditoriossa R1 (Rakentajanaukio 4 A, Espoo), huhtikuun 24. päivänä 2009, kello 12.

Teknillinen korkeakoulu
Insinööritieteiden ja arkkitehtuurin tiedekunta
Rakenne- ja rakennustuotantotekniikan laitos

Jakelu:

Teknillinen korkeakoulu

Rakenne- ja rakennustuotantotekniikan laitos

PL 2100

02015 TKK

Puh. 09 451 3701

Fax 09 451 3826

E-mail: elsa.nissinen-narbro@tkk.fi

© 2009 Jyrki Keinänen ja Teknillinen korkeakoulu

TKK Rakennetekniikan laitos

Kansikuva: Jyrki Keinänen

ISBN 978-951-22-9832-7

ISBN 978-951-22-9833-4 (PDF)

ISSN 1797-481X

ISSN 1797-4828 (PDF)

1. painos

Multiprint Oy

Espoo 2009

TEKNILLINEN KORKEAKOULU PL 100, 02015 TKK, http://www.tkk.fi/	VÄITÖSKIRJAN TIIVISTELMÄ
Tekijä	Jyrki Keinänen
Väitöskirjan nimi	Rakennusalan konfliktinratkaisujen kehittäminen
Käsitteilyajan jättämispäivämäärä	1.12.2008
Väitöstilaisuuden ajankohta	24.4.2009
<input checked="" type="checkbox"/> Monografia	<input type="checkbox"/> Yhdistelmäväitöskirja (yhteenvedo + erillisartikkelit)
Tiedekunta	Insinööritieteiden ja arkkitehtuurin tiedekunta
Laitos	Rakenne- ja rakennustuotantotekniikan laitos
Tutkimusala	Rakentamistalous
Vastaväittäjät	Professori Jarno Tepora, Helsingin yliopisto ja professori Harri Haapasalo, Oulun Yliopisto
Esitarkastajat	Professori Teuvo Tolonen, Tampereen teknillinen yliopisto ja professori Juha Laine, Teknillinen korkeakoulu
Työn valvoja	Professori Jouko Kankainen, Teknillinen korkeakoulu
Tiivistelmä <p>Rakennusala on herkkä konflikteille. Konfliktit aiheuttavat rakennusprosessiin häiriöitä ja huonosti hoidettuna asiakas-tyytymättömyyttä. Alalla ja oikeuskäytännössä on varauduttu huonosti rakennusalan erityispiirteet huomioivaan konfliktien ratkaisemiseen. Tässä tutkimuksessa on kehitetty kehitystoimenpiteitä rakennusalan konfliktien asiantuntevammaksi, nopeammaksi ja kustannustehokkaammaksi ratkaisemiseksi.</p> <p>Rakennusalan konfliktit syntyvät pääasiassa hankkeessa toimivien ihmisten välisistä ristiriidoista tai osapuolten suhteisiin, kommunikaatioon, asioiden epäselvyyteen, monimutkaisuuteen tai periaatteellisuuteen liittyvistä ongelmista. Rakennusosalalla konfliktit koetaan yleensä negatiivisina ilmiöinä, eikä konfliktien rakentavia ominaisuuksia tunnusteta. Konfliktien käsittelyyn ei varauduta. Suuri joukko erimielisyyksiä voi kasaantua urakan loppuselvitysvaiheeseen.</p> <p>Konfliktien ratkaisemisen nyky menetelyjen ei koeta vastaavan alan toiveita. Nykyään käytössä olevissa menetelmissä tunnustettiin tämän tutkimuksen perusteella lähes viisikymmentä ongelmakohtaa. Lisäksi tunnustettiin yli kolmekymmentä sovintoon pääsemistä helpottavaa tai vaikeuttavaa tekijää, joista iso osa liittyi itse rakennusprosessiin.</p> <p>Tutkimuksessa reflektettiin haastattelumenetelmällä ja workshoppeilla kerättyjä nyky menetelyissä koettuja ongelmia, hyvältä konfliktinratkaisulta toivottuja ominaisuuksia ja sovinolliseen ratkaisemiseen vaikuttavia tekijöitä kirjallisuudessa esiintyneiden näkökulmien kanssa ja konstruointiin induktiivista logiikkaa käyttäen neljätoista toimenpidesuosittelusta (konstruktioita) rakennusalan konfliktinratkaisujen kehittämiseksi.</p> <p>Tutkimuksessa todettiin, että konfliktien ratkaisemisen nopeutta, asiantuntemuksen tasoa ja kustannustehokkuutta on mahdollista parantaa käsittelemällä konfliktit jo projektin aikana. Tutkimuksessa tuotettiin seuraavat toimenpide-ehdotukset rakennusalan konfliktien ratkaisemisen kehittämiseksi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Rakennusalan konfliktien torjuntaan on lisättävä uusi taso: projektin aikaisesta konfliktinratkaisusta sopiminen. 2) Rakennusprosessin dokumentaation tasoa on parannettava. 3) Yhteisiä katselmuksia on hyödynnettävä paremmin. 4) Projektioorganisaatioiden välisen luottamuksen syntymiseen on panostettava. 5) Rakennusalan yleisiä sopimusehtoja on päivitettävä ja täydennettävä uusien urakamuotojen kehittymisen myötä. 6) Sopijapuolten välisten neuvottelujen vastuuhenkilöiden valtuudet ja ammattitaito on varmistettava. 7) Neutraali asiantuntija on kytkettävä kahdenvälisiin neuvotteluihin ennen kuin neuvottelut ajautuvat umpikujaan. 8) Asiantuntijalausuntoja on pyydettyä yhdessä. 9) Asiantuntijalausuntojen tuottamiseen on luotava yleiset eettiset periaatteet ja koulutus. 10) Rakennusalan järjestöjen on auktorisoitava yhteiset vapaaehtoiset sovittelujärjestelmät. 11) Sovintomenettely on otettava osaksi rakennusalan yleisiä sopimusehtoja. 12) Rakennusalan asiantuntijoita on pätevoidettävä toimimaan välimesioikeuden jäseninä. 13) Rakennusalan erityisasiantuntemusta on lisättävä oikeusprosesseissa. 14) Joidenkin käräjäoikeuksien osastojen tai tuomareiden on erikoistuttava rakennusalan tapausten käsittelyyn. <p>Tutkimus lisää tietämystä rakennusalan konflikteista ja niiden ratkaisemisesta ja tuo esiin ne tekijät, joihin asiantuntijat kiinnittävät huomiota konfliktinratkaisussa. Tutkimuksen muita uutuuksia ovat rakennusalan konfliktiprosessin ja yleisen konfliktiteorian välisen yhteyden löytyminen, projektinaikaisen konfliktinratkaisumenettelyn mallintaminen ja liittämisen konfliktiprosessiin, havainto rakentavan konfliktinratkaisun puuttumisesta rakennusosalta, epäonnistuneen neuvottelun mukanaan tuomien vaikeuksien löytyminen sekä ulkopuolisen neutraalin asiantuntijan moninaisen käytön mahdollisuudet konfliktinratkaisussa. Kehitetyt toimenpide-ehdotukset ovat käytännönläheisiä ja niitä voi olla mahdollista soveltaa myös muussa projektitoiminnassa kuin rakennusprojekteissa.</p>	
Avainsanat: rakennusala, projekti, konflikti, erimielisyys, riita, hallinta, ratkaisu	Sivumäärä: 165
ISBN	978-951-22-9832-7
ISBN (pdf)	978-951-22-9833-4
ISBN (muut)	ISSN 1797-481X
Julkaisija ja jakelu TKK Rakenne- ja rakennustuotantotekniikan laitos	
<input checked="" type="checkbox"/> Luettavissa verkossa osoitteessa http://lib.hut.fi/Diss/	

HELSINKI UNIVERSITY OF TECHNOLOGY P.O.BOX 100, FIN-02015 HUT, http://www.hut.fi/		ABSTRACT OF DOCTORAL DISSERTATION	
Author Jyrki Keinänen			
Name of the dissertation Improvement of Conflict Resolutions in Construction Industry			
Date of manuscript 1.12.2008		Date of the public defence 24.4.2009	
<input checked="" type="checkbox"/> Monograph <input type="checkbox"/> Article dissertation (summary + original articles)			
Faculty Faculty of Engineering and Architecture			
Department Department of Structural Engineering and Building Technology			
Field of research Construction Economics and Management			
Opponent Professor Jarno Tepora, University of Helsinki and Professor Harri Haapasalo, University of Oulu			
Pre-examiners Professor Teuvo Tolonen, Tampere University of Technology and Professor Juha Laine, Helsinki University of Technology			
Supervisor Professor Jouko Kankainen, Helsinki University of Technology			
Abstract <p>Construction industry is sensitive to conflicts. Conflicts have negative effects on construction processes and customer relations if not properly dealt with. The construction sector and the judicial systems are not well prepared to solve conflicts that require special knowledge and deep understanding of the characteristics of civil engineering. This research has produced development actions to improve conflict management of construction sector towards more professional, timely and cost effective direction.</p> <p>Construction conflicts arise mainly from confrontations between people attached to the project, from problems related to relations and communications between parties, and from ambiguity, complexity and principality of issues. Conflicts are experienced merely as a negative phenomenon and constructive elements of conflicts are not recognized. Organizations are not prepared to solve conflicts. Resolving of conflicts may pile up to the end of the project.</p> <p>Current resolution methods are not generally considered to respond to the needs of the construction industry. Around fifty problematic areas were identified in the current methods. Furthermore, over thirty factors, which have effect on reaching the resolution, were identified. Many of them were related to the construction process itself.</p> <p>In this research the experienced problems in current conflict resolution processes, desired features of an optimal conflict resolution process and characteristics of amicable resolutions were reflected with perspectives existing in the literature. Fourteen development recommendations to improve the conflict resolution methods within construction sector were constructed using inductive logic.</p> <p>The research revealed that it is possible to improve the speed, level of professionalism and cost efficiency of the conflict management procedure by processing the conflict already during the project. In this research the following development recommendations (constructions) were produced:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) An agreed conflict resolution method needs to be applied already within the duration of the project. 2) The quality of documentation in construction processes has to be improved. 3) Joint site and document surveys must be utilized. 4) More attention should be given to develop trust between people working in the project. 5) A mechanism to update general conditions of contracts should be developed. 6) Negotiation skills and powers of negotiators should be improved. 7) A neutral expert needs to be attached to bilateral negotiations before ending up to an impasse. 8) Statements from trusted professionals should be requested jointly. 9) Ethical principles for professional statements should be composed. 10) Voluntary mediation systems need to be appropriately authorized. 11) Mediation and conciliation should be incorporated within the general conditions of construction contracts. 12) Construction specialists ought to be qualified to work as arbitrators. 13) Construction professionalism needs to be increased within the judicial processes. 14) Certain courts or judges should specialize on construction disputes. <p>This research provides new insights to the field of construction conflicts and their resolutions, and discloses factors to which the specialists pay attention in conflict management. Other aspects comprise a connection detected between the general conflict theory and the conflict process of construction industry, a model constructed for a conflict resolution process within a project and its connection to the construction conflict process, identifying lack of constructive conflict management within the industry, finding the difficulties from impasse bilateral negotiations, and possibility to comprehensively use the expertise of a neutral construction specialist in court-processes. The constructed development recommendations are practical and they may also be applicable in project management fields beyond the construction industry.</p>			
Keywords: construction, project, conflict, disagreement, dispute, management, resolution		Number of pages: 165	
ISBN (printed) 978-951-22-9832-7		ISBN (pdf) 978-951-22-9833-4	
ISBN (others)		ISSN 1797-481X	
Publisher and print distribution HUT Structural Engineering and Building Technology			
<input checked="" type="checkbox"/> The dissertation can be read at http://lib.hut.fi/Diss/			

ALKUSANAT

Konfliktit ovat osa arkipäivää – etenkin rakennusalalla. Tätä kirjoitettaessa suurin yksittäinen rakennusalan konflikti on käynnissä voimalaprojektissa, jossa osapuolten esittämät vaatimukset ovat useita miljardeja euroja. Konfliktien välttäminen rakennusprojekteissa on vaikeaa, eikä se tämän tutkimuksen perusteella ole aina edes tarpeellista. Konflikti tuo manifestoiduttuaan ongelmalliset asiat esille ja antaa osapuolille paremmat mahdollisuudet pureutua ongelmaan kuin piiloteltu tai väistely erimielisyys. Keskeistä on, että konfliktin käsittely alkaa riittävän ajoissa, mieluiten jo projektin aikana, konfliktin käsittelyä varten on olemassa osapuolten ennalta so-pimat asiantuntevat menettelyt ja että osapuolet näkevät ongelman ratkaisemisen tärkeämpänä kuin toisen osa-puolen voittamisen.

Lähtökohdan tämän väitöskirjan tekemiselle on luonut kokemukset kompleksisista rakennusprojekteista ja niis-tä syntynyt kiinnostukseni rakennusprojektien juridiseen puoleen ja vaihtoehtoihin riidanratkaisumenetelmiin. Seitsemän vuoden sovittelukokemus on tuonut erilaiset rakennusalan konfliktit ja niiden käyttäytymisen tutuksi ja syventänyt kiinnostusta konfliktien ratkaisemiseen erilaista asiantuntemusta hyväksi käyttäen. Konfliktit ku-luttavat suuren määrän siihen osallistuvien organisaatioiden ja henkilöiden energiaa ja vievät aikaa ehkä tuotta-vammalta työltä. Tämän vuoksi tuntui aiheelliselta tutkia rakennusalan konflikteja, niiden syntymistä ja niiden ratkaisemista, hieman tarkemmin. Toivon, että työstäni on hyötyä rakennusalalle.

Tutkimuksen aihe on vahvasti sidoksissa rakennusalan reaali maailmaan, mikä on lisännyt työn tekemisen mo-tivaatiota. Tulosten jatkuva soveltamismahdollisuus on kannustanut jatkamaan vaikeiden aikojen yli. Ilman reaali maailman kytkentöjä en usko, että työ olisi koskaan valmistunut. Työ on toteutettu pääasiassa päivätyön ohessa – tai iltaisin sen jälkeen. Tämä asetti omat haasteensa työn etenemiselle. Haluan kiittää perhettäni siitä ymmärtämyksestä ja tuesta, minkä he ovat osoittaneet niinä aikoina, kun työ on vaatinut kypsyttelyä tai rutis-tusta ja olen ollut enemmän tai vähemmän poissaoleva. Pitkät loppuillat ja aamuyöt eivät parantaneet vapaa-ajan laatua, mutta nyt nekin valvomiset ovat ohi. Toivon, etteivät ystävyys- ja sukulaissuhteet kohtuuttomasti tästä työstä kärsineet.

Suuret kiitokset haluan esittää työtäni taloudellisesti tukeneille säätiöille. Erityiset kiitokset haluan osoittaa pro-fessori Jouko Kankaiselle sekä työni ohjaamisesta että kuubalaisten kera käydyistä keskusteluista tutkimuksen ympärillä. Kiitoksen ansaitsevat myös TkL, KTM Juha-Matti Junnonen ja TkT Seppo Junnila, jotka rakenta-valla kritiikillään ohjasivat työtä oikeaan suuntaan. Lopuksi haluan kiittää professori Teuvo Tolosta ja profes-sori Juha Lainetta erinomaisista neuvoista väitöskirjani tarkastajina.

Kauniainen 2.3.2009

Jyrki Keinänen

SISÄLLYSLUETTELO

ALKUSANAT

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	TUTKIMUKSEN TAUSTA.....	1
1.2	TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMA	3
1.3	TUTKIMUKSEN RAJAUKSET	6
1.4	TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN KULKU	8
1.4.1	Tutkimusmenetelmä ja -ote	8
1.4.2	Esiymmärryksen kokoaminen	10
1.4.3	Aineiston keruumenetelmät	12
1.4.4	Haastattelut	13
1.4.5	Asiantuntijaworkshopit.....	15
1.4.6	Analyysi ja johtopäätökset.....	17
1.4.7	Tulosten hyväksyttävyyys ja teoriakytkeäntöjen näyttäminen	18
1.4.8	Tutkimusraportin rakenne.....	19
2	KONFLIKIT JA NIIDEN HALLINTA	20
2.1	KONFLIKTIN MÄÄRITELMÄ	20
2.2	KONFLIKTIN TYPOLOGIA	21
2.3	KONFLIKTIN DYNAMIIKKA.....	24
2.4	KONFLIKTIEN SYYT	27
2.4.1	Konfliktien syiden luokittelu	27
2.4.2	Yksilölliset ominaisuudet	28
2.4.3	Osapuolten väliset suhteet ja kommunikaatio	29
2.4.4	Asioiden monimutkaisuus, periaatteellisuus ja epäselvyys	33
2.5	KONFLIKTIEN RATKAISEMINEN.....	35
2.6	RAKENNUSALAN KONFLIKTIEN OMINAISPIIRTEITÄ.....	41
2.6.1	Rakennusalan konfliktien typologia	41
2.6.2	Rakennusalan konfliktien syyt.....	43
3	RAKENNUSALAN KONFLIKTIEN RATKAISEMISEN	
	NYKYMENETELMÄT	46
3.1	KONFLIKTINRATKAISUN KÄYNNISTÄMINEN.....	46
3.2	OSAPUOLTEN VÄLISET NEUVOTTELUT	47
3.2.1	Neuvottelutaktiikat	47
3.2.2	Asiantuntijan käyttö apuna	50
3.2.3	Tavarantarkastajien lausunnot	54
3.3	SOVITTELUUN PERUSTUVAT MENETELMÄT	54
3.3.1	Sovittelusta yleensä	54
3.3.2	Asianajajaliiton sovintomenettely	56
3.3.3	Rakennusalan sovintomenettely	58
3.3.4	RKL-Raati	61
3.4	TUOMIOON PERUSTUVAT MENETELMÄT	62
3.4.1	Välimiesmenettely	62
3.4.2	Oikeudenkäynti.....	66
3.5	NYKYMENETELMIEN YHTEENVETO	70
4	RAKENNUSALAN KONFLIKTIEN RATKAISEMISEN ONGELMAT	
	HAASTATTELUIEN JA WORKSHOPIEN PERUSTEELLA	72
4.1	OSAPUOLTEN VÄLISET NEUVOTTELUT	72
4.2	ASIAANTUNTIJALAUUNTOON PERUSTUVAT RATKAISUT.....	74
4.3	SOVITTELUUN PERUSTUVAT RATKAISUT	76
4.4	VÄLIMIESOIKEUS	78
4.5	OIKEUDENKÄYNTI	80

4.6	MUUT HAASTATTELUISSA JA WORKSHOPEISSA ESIIN TULLEET ONGELMAT	84
4.7	HAASTATTELUJEN JA WORKSHOPIEN YHTEENVETO	85
5	HYVÄLTÄ KONFLIKTINRATKAISULTA TOIVOTUT OMINAISUUDET	88
5.1	SOVINTOA HELPOTTAVAT TEKIJÄT	88
5.2	SOVINTOA VAIKEUTTAVAT TEKIJÄT.....	91
5.3	HYVÄN KONFLIKTINRATKAISUMENETELMÄN OMINAISUUKSIA	93
5.3.1	Kohti toivottua konfliktinratkaisumenettelyä	93
5.3.2	Rakentamisen monipuolinen erityisasiantuntemus.....	97
5.3.3	Prosessin käynnistämisen ja käsittelyn nopeus.....	98
5.3.4	Sopimusjuridinen ja YSE:n erityisasiantuntemus	100
5.3.5	Osapuolten luottamus järjestelmään ja siinä toimiviin henkilöihin	101
5.3.6	Auktorisointi tai alan antaman hyväksyntä.....	102
5.3.7	Prosessin läpinäkyvyys ja tunnettuus	102
5.3.8	Ratkaisujen oikeudenmukaisuus ja selkeys	103
5.3.9	Neuvottelupohjaisuus	104
5.3.10	Osapuolten saaminen neuvotteluhallukkaiksi.....	104
5.3.11	Puolueettomuus ja sitoutumattomuus	105
5.4	YHTEENVETO KONFLIKTINRATKAISUILTA TOIVOTUISTA OMINAISUUKSISTA	106
6	TOIMENPIDESUOSITUKSET RAKENNUSALAN KONFLIKTINRATKAISUJEN KEHITTÄMISEKSI.....	108
6.1	TOIMENPIDESUOSITUSTEN PERUSTEET	108
6.2	RAKENNUSPROSESSIN KEHITTÄMINEN	110
6.3	KAHDENVÄLISTEN NEUVOTTELUIJEN KEHITTÄMINEN	115
6.4	ASIAINTUNTIJALAUUNTOJEN KEHITTÄMINEN.....	116
6.5	SOVITTELUMENETTELYN KEHITTÄMINEN	117
6.6	VÄLIMIESMENETTELYN KEHITTÄMINEN	119
6.7	TUOMIOISTUINMENETTELYN KEHITTÄMINEN	120
7	TULOSTEN TOIMIMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ	122
8	TUTKIMUKSEN TARKASTELU	126
8.1	LAADULLISEN TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	126
8.2	SISÄINEN VALIDITEETTI.....	126
8.3	ULKONINEN VALIDITEETTI	127
8.4	RELIABILITEETTI	128
8.5	OBJEKTIIVISUUS	130
8.6	TULOSTEN YHTEYS AIEMPIIN TUTKIMUKSIIN.....	132
8.6.1	Rakennusalan konfliktien typologia ja dynamiikka suhteessa yleisiin malleihin.	132
8.6.2	Yhteys aiemmin esitettyihin konfliktien ratkaisuperiaatteisiin	134
8.6.3	Tulosten yhteys asiakastytytyväisyyteen	137
8.6.4	Konfliktien syiden samankaltaisuus	137
8.7	UUTUUSARVOT JA TEOREETTINEN KONTRIBUUTIO	138
8.8	JATKOTUTKIMUSAIHEET	139
9	YHTEENVETO	141
	KIRJALLISUUSLUETTELO.....	144
	LIITTEET.....	155

1 JOHDANTO

1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTA

Rakennushankkeiden läpimenoajat ovat lyhentyneet (Haartman 2003) ja projektit muuttuneet yhä monimutkaisemmiksi hallita (Cheung 1999, Jaafari 2004, Fong 2005). Rakennusprojektien voimakkaasti verkottuneet toteutus- ja hankintamallit ovat lisänneet sekä hallittavan tiedon että prosessin epäjatkuvuuskohtien määrää. Muutoksiin ja yllätyksiin varautuminen ennalta on käynyt yhä vaikeammaksi. Vaikka hankkeessa olisi käytetty parhaita mahdollisia riskienhallintamenetelmiä, on hanke silti voinut epäonnistua (Oakes 2007). Toisaalta myös onnistuneissakin hankkeissa on esiintynyt erimielisyyksiä (Levin 1998). Vaikka erimielisyydet ovat osa projektitoimintaa ja projektiympäristössä erimielisyyksiä voi esiintyä millä projektin osalla tahansa (Kerzner 2006), ei rakennusala ole varautunut hankkeissa yleistyneiden riitakierteiden hoitamiseen (Groton 1997, Cheung 2004, Richbell 2008).

Viimeaikaisissa rakennusteollisuuden asiakastyytyväisyyttä käsitelleissä tutkimuksissa (Kankainen 2004b, Kärnä 2004, Pekkanen 2004) on yhdeksi hankkeessa menestymisen edellytykseksi noussut ongelmien ratkaiseminen yhdessä. Rakennusprosessin sujuvalla läpimenolla on todettu olevan merkittävä vaikutus hankkeeseen osallistuneiden käsityksiin hankkeen onnistumisesta. Negatiivisena tekijänä on todettu osapuolten erimielisyyksien hidas tai huono käsittely. Varsinkin julkisten oikeuskäsittelyjen on todettu usein jättävän jäljen asiakassuhteeseen. Asiantuntevan ja joustavan erimielisyyksien hallinnan on todettu olevan avain onnistuneeseen projektiin (Groton 1997, Levin 1998, Ock 2003, Gould 2004).

Viime vuosina kansainvälinen kehitys rakennushankkeiden erimielisyyksien ratkaisemisessa on kulkenut kohti vaihtoehtoisia, tuomioistuinten ulkopuolella tapahtuvia ratkaisuja. Kehitykseen on johtanut yritysten tyytymättömyys tuomioistuinprosesseihin, jotka on koettu pitkällisiksi ja kalliiksi ja ratkaisut laadultaan vaihteleviksi. (Jahren 1990, Treacy 1995, Cheung 1999, Harmon 2003, Gould 2004, Fong 2005, Ervasti 2005). Nykyaikaisten rakennusriitojen ratkaiseminen perinteisillä menetelmillä on koettu haastavaksi (FFC 2007, Richbell 2008). Myös Suomessa on julkisuudessa kritisoitu tuomioistuinprosessien pitkää kestoa ja tuomioistuinten puutteellista rakennusalan erityisasiantuntemusta (Sipilä, Liike-elämän riitojen ratkaisumenettelyt kehittyvät, *Rakennuslehti* 20.1.2000; Mölsä & Rautiainen, Rakentamisen prosessikysely, *Rakennuslehti* 18.5.2007; Astikainen, Voittaako oikeus vai häviääkö järki?, *Helsingin Sanomat* 20.11.2005).

Sopimusriitojen määrän kasvusta, tuomioistuinten ratkaisujen laadusta, käsittelyprosessien pitkästä kestosta ja suurista kustannuksista sekä osapuolten omien vaikutusmahdollisuuksien vähäisyydestä johtuen alettiin USA:ssa ja Iso-Britanniassa 1970-luvulla kehittää riidanratkaisumenetelmiä, jotka ottaisivat

huomioon eri teollisuudenalojen erityiskysymykset (Vorster 1993, Treacy 1995, Gould 1999, Harmon 2003). Kehityssuunta johti ei-juridisten ammattiryhmien laajempaan kiinnostukseen oman teollisuudenalansa ongelmien ratkaisemisessa. Vorster (1993) ja Edelman (1990) tunnistivat jo 1980-luvun lopulla kehityssuunnan, jota Edelman kuvasi lauseella ”*continuum of techniques for alternative dispute resolution*”. Gould (1999) kutsuu ilmiötä asiantuntijoiden ”*access to justice*” tai ”*informal justice*” –liikkeeksi.

Euroopassa ja Pohjoismaissa on perinteisesti pitäydytty kirjoitetun lain tai kirjoitettujen sopimusten tulkintaperinteessä, eikä osapuolten intressejä paremmin huomioon ottavia riidanratkaisumenetelmiä ole kehitetty. Riitojen ratkaiseminen on pohjoismaissa ollut hyvin valtiokeskeistä (Koulu 2007, 12). Tutkimus on keskittynyt tuomioistuinjuridiikkaan ja tapahtumien jälkeen tehtyjen tulkintojen oikeellisuusongelmiin. Jälkikäteen ratkaistaviin kysymyksiin pureutuvaa tuomioistuinjuridiikkaa ovat kritisoineet erityisesti Haapio (2002) ja Nystén-Haarala (2002) sekä Pohjonen (2007). He lähestyvät sopimuksia vähemmän juridisena ja enemmän sopimustodellisuuteen ja käytännön tilanteisiin liittyvinä tekoina. Lähestymistapa tuo esiin uusia näkökulmia sopimusjohtamisesta. Keskeisenä nähdään toiminnan painopisteen siirtäminen ennakoivaan suuntaan (*preventive law*). Vuonna 1993 voimaan tullut oikeudenkäynnin siviiliprosessi on osaltaan muuttanut tuomioistuinkulttuuria. Siviiliprosessien vuorovaikutteisuus ja dialogimaisuus ovat lisääntyneet (Ervasti 2004).

Sopimusriitojen käsittelyä on tutkittu myös liiketoiminnan ja juridiikan välisenä ilmiönä. 1980-luvulla on kaupallisten erimielisyyksien ratkaisussa erityisesti USA:ssa lisääntynyt ns. *private governance* -tapa, joka korostaa osapuolten omaa mahdollisuutta säädellä sopimussuhdetta ja ratkaista ongelmia ilman tuomioistuin käsittelyä. Tätä suuntausta ovat selostaneet mm. Rudanko (2002) ja Nystén-Haarala (2002) osana ennakoivan sopimisen tutkimuskokonaisuutta. Rudankon mukaan sopimusten joustamattoman tarkka soveltaminen ja oikeudelliseen riidanratkaisuun turvautuminen ovat liiketoiminnan näkökulmasta usein katastrofaalisia vaihtoehtoja ja voivat johtaa keskinäisen luottamuksen ja jatkuvuuden edellytysten menettämiseen.

Samaa aihepiiriä käsittelee ns. *relational contracting* –suuntaus, joka tunnistaa myös sopimusten interaktiivisen puolen. Sopimuksen roolin ymmärtäminen vuorovaikutuksen ja yhteisen kielen välineenä edellyttää juridisten ja liiketaloudellisten näkökulmien yhdistämistä. *Relational contracting* -näkökulmassa sopimukset nähdään sitoutumisena käytännön yhteistoimintaan. Tämä näkökulma kohdistuu usein pitkäkestoisiin ja monimutkaisiin sopimuksiin, jollaisia useat investointiprojektien sopimukset ovat. Keskinäinen luottamus ja liikesuhteen jatkuvuus nähdään käytännön liiketoiminnan kannalta paljon tärkeämpinä tavoitteina kuin sopimusten tarkka noudattaminen ja sopimusrikkomusseuraamusten soveltaminen (Rudanko 2002). Ervastian mukaan (Ervasti 2004) Suomessa onkin käynnissä seuraavat muutokset: 1) tuomioistuinten ulkopuolisten konfliktinratkaisumenetelmien merkitys tulee

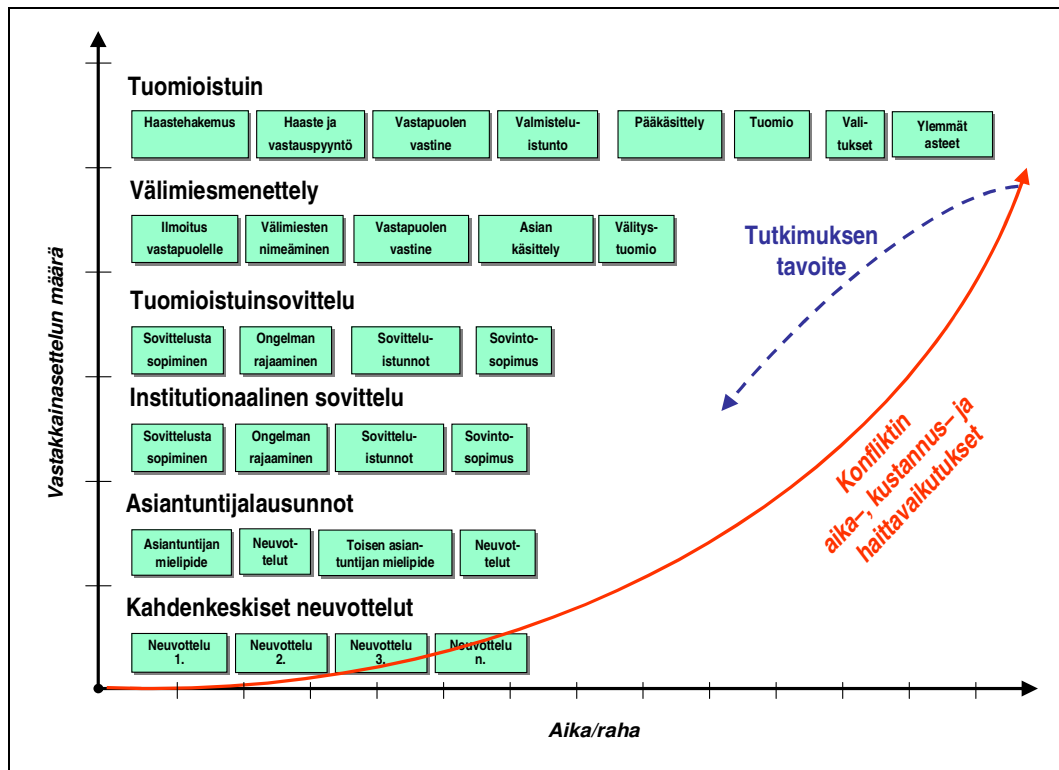
lisääntymään, 2) vaihtoehtoisten menettelytapojen – kuten sovintomenettelyn – merkitys korostuu jatkossa tuomioistuintoiminnassa, 3) tuomareiden henkilökohtainen persoona ja ammattiosaaminen sekä heidän henkilökohtainen vastuunottonsa tekemistään ratkaisuista korostuu ja 4) koettu menettelyllinen oikeudenmukaisuus nousee keskiöön aikaisempaa enemmän. Koulumäki (2006) toteaa, että vallitseva kehityssuunta tulee olemaan kaksisuuntainen: perinteiseen adversaaliseen oikeudenkäyntiin siirretään sovitteluelementtejä ja toisaalta sovittelussa omaksutaan oikeudenkäynnin piirteitä.

Konfliktiherkemmmät rakennusprosessit, rakennusalan valmistautumattomuus riitojen käsittelyyn, jatkuvan asiakassuhteen merkityksen korostuminen sekä kansainvälinen suuntaus kohti vaihtoehtoisia konfliktinhallintamenetelmiä ovat luoneet tarpeen tälle konfliktinhallinnassa rakennusalan erityispiirteet huomioon ottavalle tutkimukselle.

1.2 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMA

Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa nykyisissä rakennusalan erimielisyyksien ja riitojen ratkaisemisessa esiintyviä ongelmakohtia ja tuottaa käytännönläheisiä toimenpide-ehdotuksia konfliktinratkaisumenettelyjen ja muiden tutkimuksen yhteydessä esiin tulleiden ongelmien kehittämiseksi rakennusalaa paremmin palvelemaan suuntaan. Tässä tutkimuksessa erimielisyydellä tarkoitetaan tilannetta, jossa osapuolet ovat eri mieltä jostain sopimukseen liittyvästä asiasta ja tuoneet eriävät kantansa esiin, mutta ratkaisutavasta ei vielä ole päätetty tai ratkaisua on päätetty hakea vapaaehtoisuudelta (esim. asiantuntijalausunto, tulkintapaneeli tai sovittelu). Riidalla tai rakennusriidalla tarkoitetaan tilannetta, johon on ajautettu, kun erimielisyyttä ei ole osapuolten kesken saatu ratkaistua ja asian käsittely on päätetty viedä tuomioistuimen tai välimiesoikeuden ratkaistavaksi. Erimielisyys on tällöin saanut juridisen muodon (Ervasti 2005a). Konfliktia käytetään tässä tutkimuksessa yleisanana, joka kattaa sekä erimielisyydet että riidat (ks. tarkemmin luku 2.1).

Tutkimuksessa haetaan vastauksia sille, mitä asioita rakennusalan konflikteihin osallistuvat tahot kokevat nyky menetelmissä huonosti toimiviksi tai ongelmallisiksi, mitkä asiat edistävät tai hankaloittavat joustavaa konfliktien ratkaisemista ja millaisia ominaisuuksia eri osapuolet toivovat rakennusalalle sopivien konfliktien ratkaisumenetelmien sisältävän. Tarkoituksena on lisätä rakennusprojekteissa toimivien organisaatioiden mahdollisuuksia käyttää omaa tietämystään, osaamistaan ja asiantuntemustaan hankkeissaan syntyvien konfliktien ratkaisemisessa ja sitä kautta vähentää pitkällisten käsittelyprosessien mukanaan tuomia haittavaikutuksia (kuva 1).

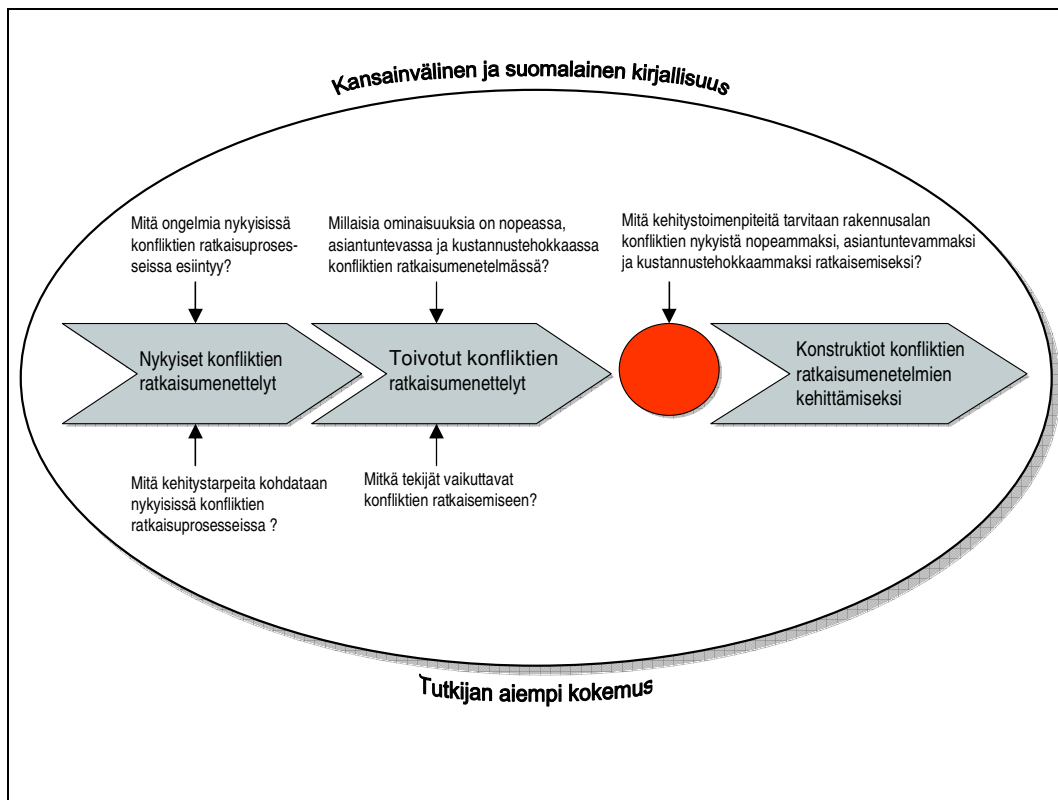


Kuva 1. Tutkimuksen tavoite.

Rakennusprosessin sujuvuutta käsitelleissä suomalaisissa tutkimusohjelmissa (Probuild 1997-2001, Vera 1997-2002, PRO-IT 2002-2005, Sara 2003-2007) on keskitytty mm. toteutusmuotoihin, palvelukonsepteihin, laadunvarmistukseen, tiedonsiirtoon, asiakassuhteen hallintaan, sopimus- ja sopimusasiakirjamalleihin sekä energia- ja elinkaarikysymyksiin. Rakennusprosessin kehittäminen tehokkaiden erimielisyyksien ratkaisumenetelmien kautta ei ole kuulunut ohjelmien sisältöön. Kansainvälisessä kirjallisuudessa rakennusprosessin tehostamista paremman ongelmanratkaisun avulla on käsitelty yleisemmin kuin Suomessa. Erityisesti vaihtoehtoisia riidanratkaisumenetelmiä ja niistä erityisesti sovittelua on käsitelty laajasti (mm., Shavell 1995, Tracey 1995, Beer 1997, Groton 1997, Ezulike 1998, Moore 2002, Roe 2002, Withers 2002, Harmon 2003, Rubin 2003, Cheung 2004, Furlong 2005, Moffit et al. 2005, Richbell 2008).

Tämä tutkimus liittyy sekä erimielisyyksien hallinnan, riidanratkaisujen että riskienhallinnan maailmaan rakennusosalalla. Tutkimuksen lähtökohtana on tilanne, jossa toimija on kohdannut tai kohtaamassa negatiivisesti toteutuvan riskin ja haluaa selvittää siitä vastuullisesti ja oikeudenmukaisesti. Tästä peruslähtökohdasta katsoen ja tehtyjen kirjallisuusselvitysten ja käytyjen keskustelujen perusteella voidaan relevanttina tutkimusongelmana pitää sellaisten tapojen ja tekijöiden tunnistamista, millä voidaan edesauttaa sopijapuolten mahdollisuuksia ratkaista hankkeessaan esiintyviä erimielisyyksiä kohtuullisessa ajassa ja kohtuullisilla kustannuksilla. Juridisena näkökulmana voidaan tällöin pitää ennakoivaa oikeusajattelua (*preventive law*).

Tutkimuksen lähtökohtana ovat kansainvälisestä ja suomalaisesta kirjallisuudesta saadut näkemykset, Rakennusalan Sovittelukamarissa käsitellyistä tapauksista kootut havainnot ja tutkijan aikaisempi kokemus rakennusprojektien konfliktien ratkaisemisesta. Tutkimuskohde voidaan yhdeltä osaltaan määrittää näiden tekijöiden varaan. Toisena lähtökohtana on selvittää haastattelututkimuksen avulla näkemykset siitä, millaisia ongelmia ja kehitystarpeita kohdataan nyt käytössä olevissa konfliktien käsittely- ja ratkaisumenettelyissä. Tutkimuksen lähtökohdat ja tutkimuskysymysten kohdentumista on havainnollistettu kuvassa 2.



Kuva 2. Tutkimuksen lähtökohdat ja tutkimuskysymysten kohdentuminen.

Tutkimuksen kohteena ovat projektitoiminnassa syntyvien konfliktien ratkaisuprosessit ja niihin vaikuttavat tekijät. Päättutkimuskysymys on:

- Mitä kehitystoimenpiteitä tarvitaan rakennusalan konfliktien nykyistä nopeammaksi, asiantuntevammaksi ja kustannustehokkaammaksi ratkaisemiseksi?

Päättutkimuskysymykseen etsitään vastautia seuraavien alatutkimuskysymysten avulla:

- Mitä ongelmia nykyisissä konfliktien ratkaisuprosesseissa esiintyy?
- Mitkä tekijät vaikuttavat konfliktien ratkaisemiseen?

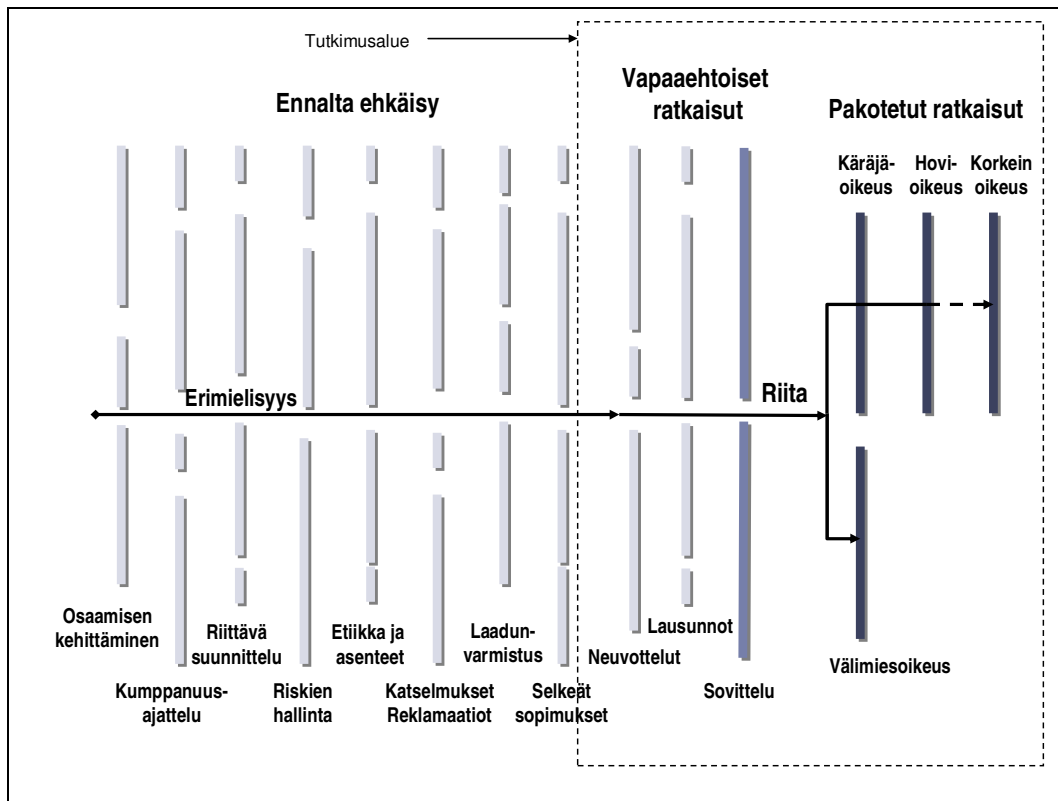
- Millaisia ominaisuuksia on nopeassa, asiantuntevassa ja kustannustehokkaassa konfliktien ratkaisumenetelmässä?

1.3 TUTKIMUKSEN RAJAUKSET

Tutkimuksessa käsitellään rakennusprojektin sopimussuhteissa esiintyviä konflikteja ja niiden hallintaa. Projektinjohtonäkökulmasta katsottuna konfliktit kuuluvat projektien riskien hallinnan piiriin. Konfliktien syyt voivat olla samoja kuin projektissa tunnistettujen riskien syyt. Konfliktit voivat myös olla seurausta projektin epäonnistuneesta riskien hallinnasta. Tämän tutkimuksen näkökulma ei kuitenkaan ensisijaisesti ole riskien hallinnallinen vaan konfliktien hallinnallinen. Konfliktinäkökulman omaksuminen ohjaa tutkimusalueen alkamaan siitä, mihin riskienhallinta loppuu. Tutkimuskohteena ovat itse asiassa riskien toteutumisesta mahdollisesti syntyvät seuraukset: konfliktit. Konflikti voi syntyä myös projektin riskikartan ulkopuolelle jäävistä asioista, jolloin tutkimusalue siirtyy pois riskien hallinnasta. Koska tutkimuksen näkökulma on konfliktikeskeinen, jätetään projektin tunnistettuja riskejä ennalta ehkäisevät menettelyt tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Keskeistä tässä tutkimuksessa on, miten konflikteista selvittää mahdollisimman tehokkaasti ja oikeudenmukaisesti.

Rajaus jättää riskejä ennalta ehkäisevät menetelmät tutkimuksen ulkopuolelle perustuu osaltaan siihen havaintoon, että tutkimuksen kohteena olevat vapaaehtoiset erimielisyyksien ratkaisumenetelmät riittävän aikaisessa vaiheessa käytettynä jo itsessään muodostavat tietynlaisen riitoja ennaltaehkäisevän elementin. Mikäli erimielisyyksiä saadaan ratkaistuksi projektin kestäessä, eivät erimielisyydet ehkä koskaan pääse kasvamaan varsinaisiksi riidoiksi. Tutkimusalueen rajausta voidaan havainnollistaa esittämällä muutamia erimielisyyksien ehkäisemiseen yleisesti käytettyjä menetelmiä rinnakkain eräänlaisina konfliktien ”torjuntatasoina” (termin on aiemmin esittänyt prof. James Reason työturvallisuuteen liittyvänä) ja jatkamalla tasojen kuvauksia erimielisyyksien ja riitojen ratkaisemisessa käytettyillä meneteltyillä. Näin saadaan aikaan konfliktien nykyisten torjunta- ja ratkaisutasojen kartta, johon tutkimusalue voidaan piirtää (kuva 3).

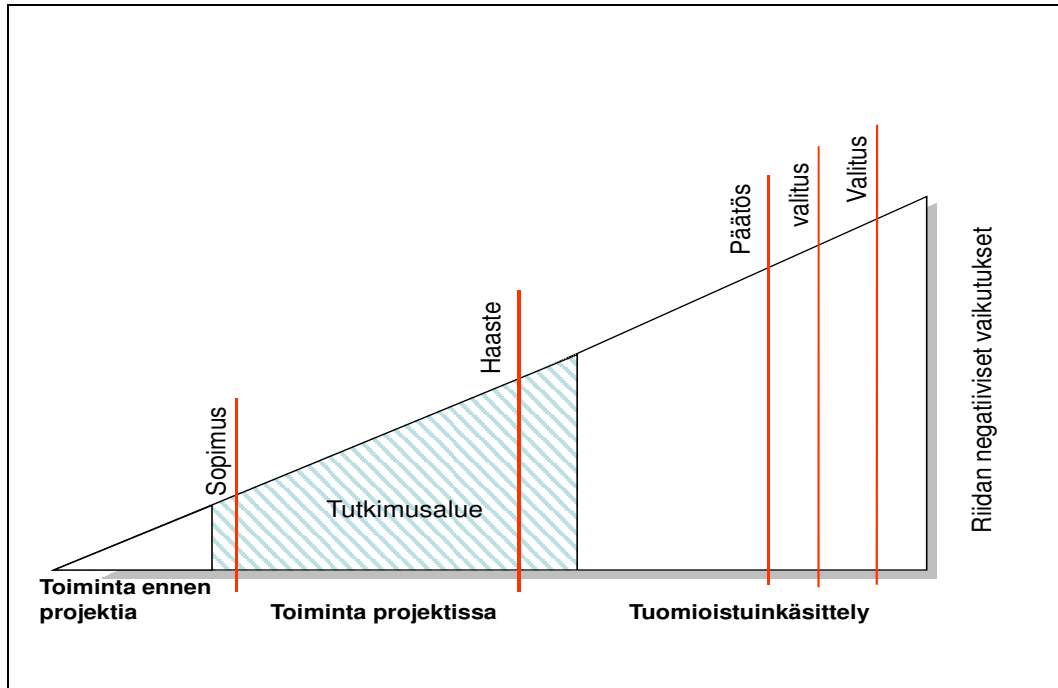
Toisaalta tutkimuskohteena ovat sekä tuomioistuinkäytännöt, niihin rinnastettavat viranomaiskäytännöt ja muut oikeuskäytännöt eli lähinnä välimieskäytännöt (jaottelu: Havansi 1981). Tutkimuksen lähtökohtana on kuitenkin konfliktien ratkaiseminen vapaaehtoisesti ja intressilähtöisesti. Tutkimus ei siten lähesty kohdettaan vaatimusnäkökulmasta ja etsi vastauksia kysymykseen, miten osapuolet voisivat esittää vaatimuksia toisilleen paremmin. Tämä lähestyminen ei olisi sopinut tutkimuksen viitekehykseen. Tutkimus ei siten liity varsinaiseen legaaliseen diskurssiin tai pureudu prosessioikeudellisiin kysymyksiin.



Kuva 3. Konfliktien torjunta- ja ratkaisutasot ja tutkimusalueen raja.

Tutkimus rajautuu konfliktiosapuolten omien vaikutusmahdollisuuksien ja rakennusalan erityisasiantuntemuksen käyttämiseen konfliktinratkaisussa. Tutkimus liittyy lähemmin vaihtoehtoisten ja vapaaehtoisten menettelyjen diskurssiin. Yhteys oikeudellisten ja vapaaehtoisten menetelmien välille syntyy siitä, että virallISRatkaisuja tuottavat tahot voivat käyttää erilaisia asiantuntijaelimiä apunaan ratkaistessaan rakennusriitoja ja tuoda vapaaehtoisratkaisussa käytettyjä elementtejä osaksi virallISRatkaisuja. Tutkimuksen raja edellä esitetyillä perusteluilla on esitetty kuvassa 4.

Konfliktit rajataan organisaatioiden välisiin kaupallisiin erimielisyyksiin. Tutkimuksessa ei käsitellä kuluttajasuhdetta vaan liikesuhdetta. Tutkimus ei myöskään kohdistu yksilöiden tai yksilöiden ja yritysten välisiin erimielisyyksiin. Tutkimuksen teoreettinen tausta on konfliktiteorioissa (mm. Pondy 1967; Deutsch 1973, 1980, 1990, 1993; Thomas 1976, 1977, 1988, 1992).



Kuva 4. Tutkimuksen rajausta konfliktin synnyn ja projektivaiheen mukaan.

Tutkimuksen lähtöaineistona, sovelluskohteena ja testausalustana käytetään rakennusalan investointiprojekteja. Rakennusala tunnetaan riitaherkkänä teollisuudenalana (Gould 1999, FFC 2007). Pääpaino on projektin tilaajan ja päätoteuttajan välisissä sopimussuhteissa. Sopimuksissa on yleisesti käytetty rakennusurakan yleisiä YSE 1998 tai KSE 1995 -sopimusehtoja. Muita hanketyyppejä ja sopimusehtoja ei lähtökohtaisesti tutkita.

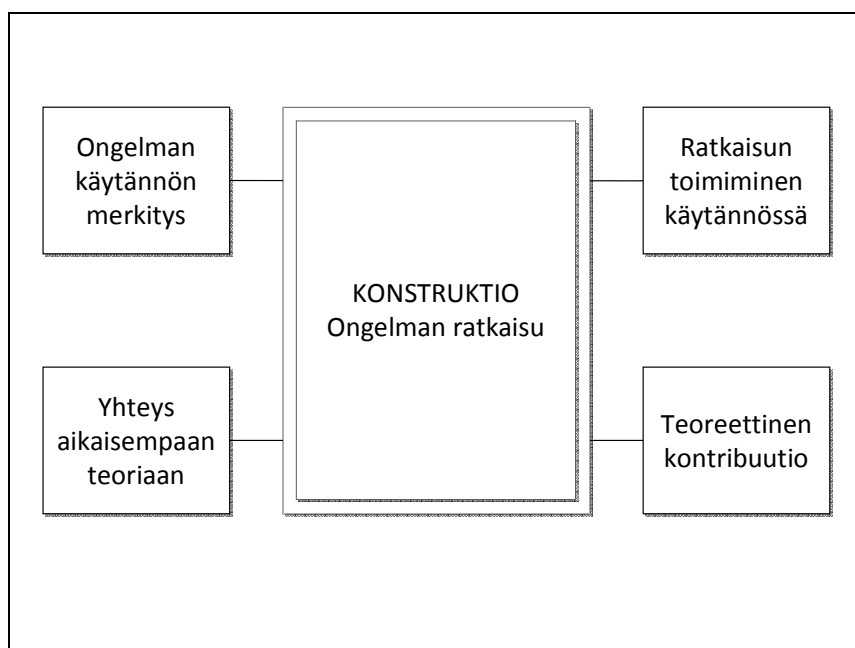
1.4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN KULKU

1.4.1 Tutkimusmenetelmä ja -ote

Tutkimusmenetelmänä on haastattelu- ja workshop-aineistoon pohjautuvien, tutkimuskysymysten kehysissä tapahtuvien analyysien sekä kirjallisuudesta löydettyjen näkökulmien ja tutkijan välisen reflektion avulla ja induktiivista logiikkaa (Gill 2002, 40) käyttämällä löytää parannusehdotuksia nykyisissä konfliktinratkaisumenetelmistä esiintyviin ongelmiin. Tutkimuksessa etsitään uusia elementtejä tutkimuskohteeksi valitun ilmiön paremmaksi ymmärtämiseksi ja tiedon lisäämiseksi.

Tutkimuksessa tavoitellaan konfliktien syntymisen, esiintymisen ja ratkaisemisen ymmärtämistä yleisenä ilmiönä ja valotetaan konfliktien ja niiden ratkaisemisen ominaispiirteitä erityisesti rakennusprojekteissa. Tutkimusote on soveltava ja siinä korostuu välitön ja käytännöllinen empiirinen kytkeä. Tutkimusotteesta löytyvät konstruktiivisen tutkimuksen keskeiset elementit: ongelman käy-

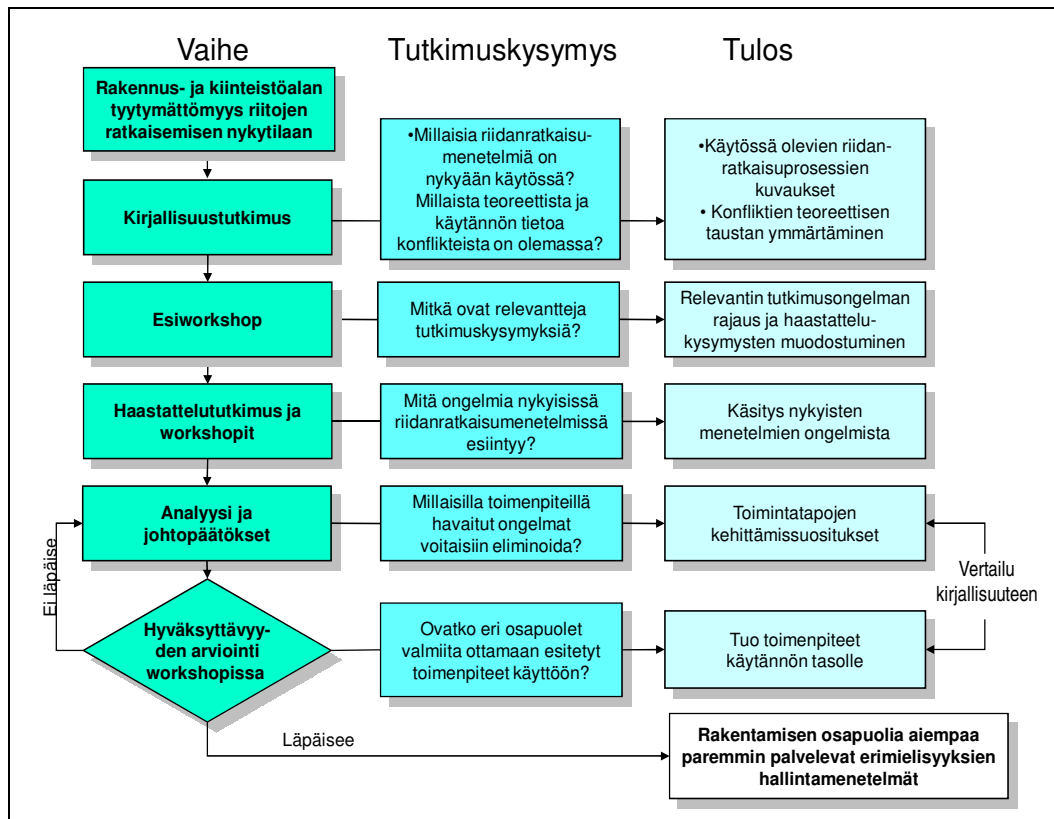
tännön merkitys, ratkaisun toimiminen käytännössä, ratkaisun yhteys aiempaan teoriaan ja tulosten teoreettinen kontribuutio. Tutkimusongelmaan syntyviä ratkaisuja voidaan kutsua konstruktioiksi (kuva 5).



Kuva 5. Konstruktivisen tutkimusotteen keskeiset elementit (Kasanen et al., *Konstruktivinen tutkimusote liiketaloustieteessä*, *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 40:3, 1991, 306).

Konstruktivinen tutkimusote on innovatiivisia konstruktioita tuottava metodologia, jolla pyritään ratkaisemaan aitoja reaalimaailman ongelmia ja tätä kautta tuottamaan kontribuutioita sille tieteenalalle, jossa sitä sovelletaan (www.metodix.com, vierailtu 27.12.2005). Konstruktivinen ote sopii hyvin esitetyt tutkimusongelman ratkaisemiseen, koska tavoitteena on uusien menetelmien tai menetelmän osien konstruointi (Uusitalo 2001, 68-69). Tutkimusotteessa on myös fenomenologisia ja tapaustutkimuksellisia piirteitä sekä aineiston keruun että analyysin ja tulkinnan osalla. Tutkimuksessa selvitettiin usean eri asiantuntijan omia kokemuksia (fenomenologisen tutkimuksen ominaisuus) eri riidanratkaisumenetelmistä, kokemukset raportoitiin fenomenologista tutkimusperinnettä noudattaen ja analysoitiin tapaustutkimukselle ominaisilla menettelyillä (Creswell 1998).

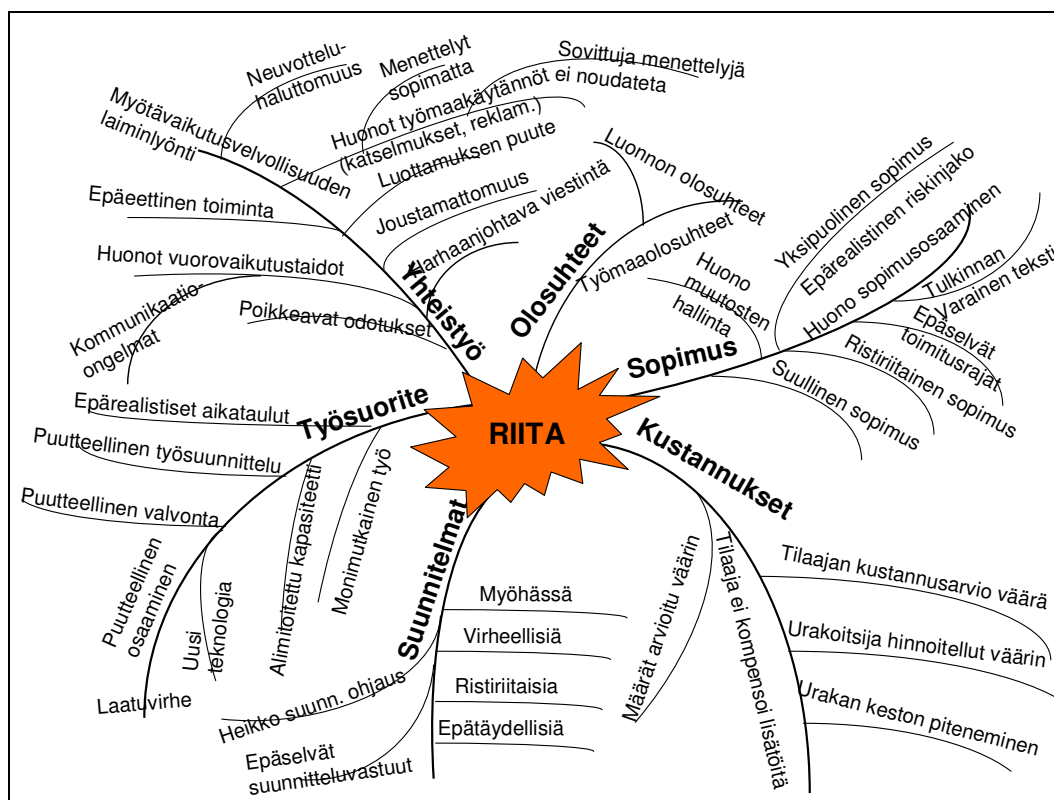
Tutkimus eteni konfliktinhallinnan viitekehyksessä askel askeleelta kohti määriteltyjä tavoitteita. Tutkimus koostui viidestä päävaiheesta: esiymmärryksen kokoaminen, tutkimusalueen rajaaminen ja tutkimuskysymysten hahmottelu, haastattelututkimus, analyysi- ja johtopäätösvaihe sekä hyväksyttävyyden arviointi. Kullakin vaiheella oli oma kysymyksenasettelunsa ja tavoitteensa (kuva 6).



Kuva 6. Tutkimuksen vaiheistus ja kulku.

1.4.2 Esiymmärryksen kokoaminen

Tutkijan esiymmärrys perustui sovittelijana ja asiantuntijana toimimiseen useissa kymmenissä konfliktitapauksissa. Esiymmärrystä täydennettiin selvittämällä neljäkymmenen Rakennusalan Sovittelukammarissa vuosina 2001 – 2007 käsitellyn konfliktin juurisyitä. Juurisyy on epätoivotun tapahtuman tai ongelman perimmäinen syy, jonka korjaaminen tai poistaminen estäisi epätoivotun tapahtuman syntymisen (Wilson et al. 1993, 9). Selvitys toteutettiin taulukoimalla kunkin erimielisyyden ilmoitettu syy, siihen liittyvä välitön syy sekä kaiken takaa löytyvät juurisyyt (liite 1). Tulokset visualisoitiin myös miellekartan muotoon, jolloin yksittäiset tapaukset voitiin hävittää kartasta ja todeta yleisesti kunkin ilmoitetun syyn takaa löytyvät juurisyyt (kuva 7). Tapauksista osa oli osapuolien yhteisellä sopimuksella sitovia ja tapaukset lähenivät siten välimiesoikeuden ratkaisuja, osa tapauksista oli sovittelutapauksia ja osa suositusluonteisia lausuntoja. Tapauksia ei voitu niiden luottamuksellisuuden takia käsitellä laajemmin ja siksi aineistoa käytettiin ainoastaan esiymmärryksen osana.



Kuva 7. Suomalaisten rakennusriitojen juurisyyt 40 sovittelutapauksen perusteella (kuva muokattu liitteenä 1 olevan aineiston perusteella).

Kotimaisesta ja ulkomaisesta kirjallisuudesta ja internetistä selvitettiin sekä yleisiä että erityisesti rakennusalan erimielisyyksien syntymiseen ja kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi etsittiin konfliktien syntymisen, kehittymisen ja ratkaisemisen teoreettisia perusteita. Kirjallisuustutkimuksen avulla saatuja näkemyksiä syvennettiin ja kohdennettiin esiworkshopin avulla.

Esiworkshopissa käytiin läpi osallistujien kokemuksiin perustuen rakennusprojektin riittäisyyksiin vaikuttavia tekijöitä ja riidoista eroon pääsemisen keskeisiä elementtejä. Esiworkshopiin osallistui kolme tutkimuksen aihepiiristä laajan kokemuksen omaavaa asiantuntijaa: yksi urakoitsija-/projektinjohtopuolen edustaja, yksi rakennusjuristi ja yksi rakennusriitojen asiantuntija (työn ohjaaja). Työskentelytapana oli seinäkarttatekniikkaan perustuva aivorihi. Seinäkarttatekniikkaa (*affinity diagram*) voidaan käyttää aivoriheen (*brainstorming*) osana, kun asioita on paljon, ne ovat laajoja ja kompleksisia ja kun ryhmän yhteinen näkemys on tärkeää (Tague 2005, 96-99). Seinäkarttatekniikkaan perustuvan aivoriheen vaiheet ovat tehtävän kuvaus, itsenäinen hiljainen miettiminen, omien ajatusten kirjaaminen keltaisille lapuille yksi ajatus per lappu, lappujen kerääminen yhteiselle seinäkartalle ja lappujen ryhmittely. Yhteisen seinäkartan käyttö on tehokasta, kun sekavasta tai laajasta kokonaisuudesta pyritään saamaan kokonaiskuvaa tai eri ihmisten näkökulmat halutaan yhdistää kokonaisuudeksi (www.mlab.taik.fi/tyokalut/seinalappukartta, vierailtu 22.10.2008). Esiworkshopissa pohdittiin myös

tutkimusongelman suuntaamista elinkeinoelämän kannalta mahdollisimman hyödylliseen suuntaan sekä tutkimusongelman järkevää rajaamista.

1.4.3 Aineiston keruumenetelmät

Aineiston keruumenetelmiksi riidanratkaisumenetelmien ongelmien selvittämisessä valittiin puolistrukturoitu haastattelu ja asiantuntijaworkshopit. Puolistrukturoidun haastattelumenetelmän käyttöä puolsivat seuraavat seikat (vrt. Silverman 2004, Gill et al. 2002, 165; Hirsjärvi et al. 2000, Järvenpää et al. 1996):

- Strukturointi lisää tulosten luotettavuutta, koska kysely on toistettavissa.
- Liian voimakas strukturointi rajoittaa vastaajia - avoimemmat kysymykset toimivat, kun halutaan kehitysehdotuksia.
- Puolittainen strukturointi saa myös passiiviset vastaajat liikkeelle.
- Tutkittavana on vähän kartoitettu, tuntematon alue.
- Kysymykset ovat kaikille samoja, jolloin saadaan eri vastaajaryhmien välisiä eroja näkyviin.
- Voidaan selvittää tai syventää saatavia vastauksia ja tarvittaessa kysyä lisäkysymyksiä.
- Ilmiötä ei voida tutkia kokeellisesti.

Aihealueesta oli mahdollista saada esiin myös kysymysten ulkopuolelta kokonaisuuteen vaikuttavia asioita. Käytetyllä puolistrukturoidulla kysymysalustalla pystyttiin varmistamaan, että kaikilta haastateltavilta kysyttiin samat kysymykset ja haastattelumenetelmälle ominaisella joustavuudella voitiin varmistaa, että vastaaja ymmärsi kysymyksen oikein. (Uusitalo 2001, 92; Järvenpää et al. 2003, 24.) Menetelmä mahdollisti myös asioiden juoksuttamisen siten, että vastaajan oma rytmi ja ajatuksen siirtyminen asiakohdasta toiseen voitiin ottaa huomioon. Haastattelututkimuksella kerätystä aineistosta on mahdollista saada sekä syvällisempi että kokonaisvaltaisempi kuva tutkittavasta ilmiöstä kuin keräämällä laajoja aineistoja (Kasanen 1991, 314).

Asiantuntijaworshopeissa työmenetelmäksi valittiin tuplatiimimenetelmä (www.innotiimi.fi ja www.stratof.fi, vierailtu 8.4.2008). Tuplatiimimenetelmä on sovellus Nominal Group Technique, NGT (Tague 2005) nimisestä aivoriihimenetelmästä, johon on lisätty parityöskentelyvaihe. NGT on tarkoitettu erityisesti toisiaan tuntemattomien henkilöiden ryhmätöihin, avoimien ongelmien ratkaisuun ja keskeisimpien vaihtoehtojen löytämiseen esiin nousevien ratkaisujen joukosta (Tague 2005, 364-365). Menetelmän avulla voidaan tarkastella käsiteltävää aihetta eri näkökulmista. Tuplatiimi menetelmä on jaettu kolmeen vaiheeseen: analyysiin, ideointiin ja ratkaisuun. Kukin vaihe koostuu puolestaan viidestä osavaiheesta: oma näkemys, parin näkemys, esittely, ristiin arviointi ja aiheiden ryhmittely. Tuplatiimin käyttöä puolsivat seuraavat seikat:

- aiemmin tuntemattomien ihmisten ryhmässä saadaan kaikki jäsenet osallistumaan
- saadaan ongelmien kuvaus näkyviin yhdelle taululle
- ongelmia voidaan arvioida tasapuolisesti
- huomiota voidaan keskittää ryhmän mielestä olennaisiin asioihin
- tehokas ajankäyttö
- luovuus ja systemaattinen prosessi yhdistyvät.

1.4.4 Haastattelut

1.4.4.1 Haastattelujen kohderyhmän valinta

Haastattelujen tarkoituksena oli saada esiin konfliktiprosesseihin osallistuneiden henkilöiden realistisia näkemyksiä tutkimuskohteesta. Tutkimuksessa haastateltiin 10 rakennusalan projektinjohtajaa, 8 rakennusriitoja ajavaa asianajajaa, 5 käräjäoikeuden tuomaria, 2 hovioikeuden neuvosta ja 2 korkeimman oikeuden neuvosta. Rakennusalan edustajista 4 oli rakennuttajan edustajaa, 5 urakoitsijan edustajaa ja 1 suunnittelijan edustaja. Haastatellut henkilöt on esitetty liitteessä 2.

Haastateltavia ei valittu satunnaisotannalla vaan tarkoituksenmukaisesti tutkimusongelmaan liittyen. Tavoitteena oli löytää tyypillisiä konfliktinratkaisujen ongelmia, jonka vuoksi haastateltaviksi valittiin harkinnanvaraisella otannalla eri taustan ja kokemuksen omaavia ihmisiä. Henkilöä valittaessa selvitettiin ensin, oliko henkilö jossain uransa vaiheessa käsitellyt rakennusalan konflikteja vai ei. Tämän valintakriteerin seurauksena haastateltaviksi valittiin vain kokeneita asiantuntijoita.

Näkemyksiä haluttiin myös rakennusprosessin eri rooleista, jonka vuoksi haastateltaviksi valittiin sekä tilaajan että urakoitsijan ja suunnittelijan edustajia. Eniten oli tilaajan ja urakoitsijan edustajia, koska siinä sopimussuhteessa tiedettiin olevan eniten konflikteja. Asianajajista valittiin sellaiset henkilöt, joiden tiedettiin hoitavan tai hoitaneen rakennusriitoja. Tuomioistuimen edustajat valittiin eri oikeusasteista ja myös maantieteellisesti eri paikoista. Tuomareiden suhteen ei voitu tietää, onko kyseinen henkilö käsitellyt rakennusriitoja vai ei.

1.4.4.2 Haastattelukysymysten muodostaminen

Haastattelukysymykset muodostettiin tutkimusongelman kannalta mahdollisimman valideiksi kirjallisuustutkimuksen, muun esiymmärryksen ja esiworkshopin perusteella. Kysymykset päätettiin laatia siten, että niiden avulla saataisiin esiin asioita ja ominaisuuksia, joita hyvässä erimielisyyksien käsitteilytavassa pitäisi olla ja missä prosessin vaiheessa näitä ominaisuuksia voisi soveltaa. Toisaalta haluttiin

tietää, onko nykyisissä tavoissa joitain sellaisia ongelmia tai ominaisuuksia, joita on syytä välttää tai joita parantamalla voitaisiin päästä parempaan lopputulokseen. Nykyiset riitojen ratkaisuprosessit jaettiin kolmeen ryhmään:

- rakennusurakan yleisten sopimusehtojen (YSE 1998) mukaiset prosessit
- asiantuntijalausuntoon perustuva ratkaisumalli
- vaihtoehtoiset ratkaisuprosessit.

Rakennusurakan yleisten sopimusehtojen mukaiset prosessit jaettiin vielä YSE:n riitaisuuksista määrävän lausekkeen (YSE 92 §) mukaisesti seuraavasti:

- kahdenkeskiset neuvottelut
- käräjäoikeus
- välimiesoikeus.

Näillä periaatteilla laadittiin seitsemän haastatteluaihetta, joista yksi käsitti viisi alakysymystä (liite 3). Kahdeksas kysymys oli ”Muut huomioon otettavat asiat”, jolla haluttiin varmistaa, ettei mitään olennaista jäänyt huomioimatta. Kysymyksen toimivuutta testattiin 5.6.2006 kokeneelle projektinjohtajalle tehdyllä koehaastattelulla. Kysymyksiä ei koehaastattelun perusteella ollut tarvetta muuttaa.

1.4.4.3 Haastattelujen suorittaminen

Haastattelut toteutettiin 5.6. – 15.11.2006 välisenä aikana. Yksi haastattelu tehtiin lähettämällä kysymykset kirjallisesti ja saamalla vastaukset telefaxilla. Kullekin haastateltavalle soitettiin ensin ja kerrottiin, millaisesta tutkimuksesta on kyse ja mihin yliopistoon ja oppituoliin sitä oltiin tekemässä. Varsinkin asianajajille ja tuomioistuinlaitoksen edustajille kerrottiin, että kyseessä on rakennusalan sisältä tuleva tutkimus, ei oikeustieteellinen tutkimus. Tämän jälkeen kysyttiin haastateltavan mahdollisuutta ja kiinnostusta osallistua tutkimukseen. Suurin osa vastaajista suostui heti, osa mietti muutaman päivän. Miettiville henkilöille soitettiin sovitusajan jälkeen uudestaan ja kysyttiin tilannetta tuolloin. Yksi haastateltava kieltäytyi osallistumasta.

Keskimäärin haastattelut kestivät 1,5 h. Kahdeksan haastattelua kesti yhden tunnin ja kolme haastattelua kaksi tuntia. Haastattelut tehtiin sekä haastateltavien työpaikoilla että tutkijan toimistossa. Yksi haastattelu tehtiin haastateltavan kotona. Haastateltaville kerrottiin aluksi uudelleen, mistä tutkimuksesta oli kyse ja kerrottiin tutkijan omasta roolista tutkimuksen tekijänä ja toiminnasta rakennusosalalla. Seuraavaksi kysyttiin, oliko kysymysrunko tullut vastaajalle ja oliko se käytettävissä haastattelun aikana. Osalle vastaajista annettiin kysymykset uudestaan, vaikka ne oli lähetetty jo aiemmin. Osa vastaajista oli tehnyt etukäteen muistiinpanoja kunkin kysymyksen kohdalle.

Vastaajille kerrottiin, että vastauksista tullaan poimimaan edustavia suoria lainauksia, mutta vastaajan nimeä ei mainita lainauksen yhteydessä. Vastaajan nimi tulee näkyviin vain listassa, jossa on kaikkien haastateltavien nimet. Kirjaukset tehtiin kannettavalle tietokoneelle word-ohjelmalla samanaikaisesti haastattelun edetessä. Tällä tavalla kirjattiin myös työssä referoidut autenttiset kommentit. Joidenkin vastausten osalta tutkija joutui kysymään vastaajalta, oliko ymmärtänyt vastauksen oikein ja luki tehdyn kirjauksen.

Lopuksi haastatelluilta kysyttiin halukkuutta tarkastaa tehty muistiinpanot tai saada niistä kopio. Vain noin kolmannes haastateltavista halusi muistiinpano nähtäväkseen. Ne lähetettiin samana tai seuraavana päivänä sähköpostilla. Yhtään korjaavaa kommenttia ei saatu. Kaikki haastateltavat halusivat valmiin työn nähtäväkseen.

Haastattelujen tulokset raportoitiin kahdessa osassa: riidanratkaisujen nyky menetelmissä koetut ongelmat luvussa 4 ja sovintoa helpottavat ja vaikeuttavat tekijät luvussa 5.

1.4.5 Asiantuntijaworkshopit

1.4.5.1 Asiantuntijaworkshopien järjestäminen

Haastatteluja täydentävän ja syventävän aineiston keräämistä varten järjestettiin kaksi workshopia, joista ensimmäiseen osallistuivat rakennusalan asiantuntijat ja toiseen rakennusalan juridiset asiantuntijat. Ensimmäiseen työpajaan osallistui yhdeksän henkilöä ja toiseen kuusi henkilöä. Workshoppeihin kutsuttiin henkilöitä, joilla tiedettiin olevan kokemusta rakennusalan konfliktien ratkaisemisesta, mutta jotka eivät olleet haastateltujen joukossa. Workshoppeihin osallistuneet henkilöt on esitetty liitteessä 4.

Workshoppeihin kutsuttavien henkilöiden nimilistat muodostettiin tutkijan ja työn ohjaajan välisenä yhteistyönä. Osallistujille lähetettiin sähköpostilla kutsu saapua workshopiin ja vastaanottajaa pyydettiin vahvistamaan osallistumisensa etukäteen (liite 5). Osallistumisensa vahvistaneille lähetettiin workshopia edeltävänä päivänä tilaisuuden ohjelma ja ryhmätöiden kysymykset tutustumista varten (liite 6). Kysymykset laadittiin erityisesti ryhmätöitä ajatellen, eivätkä ne kaikilta osin olleet samoja kuin haastatteluissa käytetyt. Ryhmittelynä käytettiin nykyisin käytössä olevien riidanratkaisumenetelmien jakoa, mikä noudatteli haastattelututkimuksen struktuuria.

1.4.5.2 Asiantuntijaworkshopien kulku

Workshopien alussa osallistujat esittäytyivät toisilleen. Tutkija esitteli tutkimuksen aiheen, taustat, tavoitteet ja tutkimusmenetelmän pääpiirteet sekä kyseessä olevien workshopien aseman tutkimuksessa. Osallistujilta kysyttiin, ymmärsivätkö he tutkimuksen tavoitteet ja oman roolinsa prosessissa ja oliko heillä kysyttävää aiheesta. Kaikki osallistujat kertoivat ymmärtävänsä roolinsa prosessissa. Rakennusalan asiantuntijoiden workshopissa nousi lyhyt spontaani yleiskeskustelu rakennusriidoista.

Osallistujilta kysyttiin lupa julkaista osallistujan nimi tutkimusraportissa. Kaikilta saatiin lupa. Tämän jälkeen siirryttiin varsinaiseen workshop-vaiheeseen.

Rakennusalan asiantuntijoiden workshopissa vetäjänä toimi tutkija ja juridisten asiantuntijoiden workshopissa ulkopuolinen asiantuntija. Workshopin alussa käytiin läpi työmenetelmä, joka oli aivoriihi – rakennusalan asiantuntijoilla tuplatiimimenetelmällä ja juridisille asiantuntijoille yhdessä ryhmässä tehtävänä aivoriihenä. Juridisten asiantuntijoiden osalta päädyttiin yhden ryhmän ratkaisuun osallistujien sopivan lukumäärän vuoksi.

Molemmissa ryhmissä osallistujat miettivät ensin yksin rakennusriitojen ratkaisemisessa käytössä olevien menetelmien ongelmia. Tämän jälkeen rakennusalan workshopissa jakaannuttiin työpareihin ja työparit kävivät keskustelua tekemistään havainnoista. Sitten työparit esittelivät muille keltaisia lappuja käyttämällä 2-3 keskeisimmäksi valitsemaansa ongelmaa per riidanratkaisumenetelmä. Juridisten asiantuntijoiden workshopissa ei jakauduttu työpareihin vaan tilaisuuden vetäjä keskustelutti osallistujia yhtenä ryhmänä heidän kokemuksistaan ja kirjasi ne huomio kerrallaan keltaisille lapuille seinälle muiden nähtäväksi.

Seuraavaksi molemmissa workshoppeissa ryhmiteltiin ongelmat samantyyppisiksi asiakokonaisuuksiksi. Näin saatiin 3-5 yhteisesti valittua ongelmaa per riidanratkaisumenetelmä. Vetäjä kertasi ääneen näin muodostuneet ongelmaryhmät ja pyysi valitsemaan niistä kaksi tärkeintä.

Kun keskeisimmät ongelmat olivat esillä, siirryttiin ongelman ratkaisuvaiheeseen. Osallistujia pyydettiin ensin yksin miettimään ratkaisuja esillä oleviin ongelmiin. Tämän jälkeen tilaisuuden vetäjä pyysi osallistujia tuomaan esiin näkemyksiä toimenpiteistä, joilla esille nostettuja ongelmia voitaisiin ratkaista. Vetäjä kirjasi toimenpiteet ylös keltaisille lapuille yksi kerrallaan menetelmäkohtaisesti. Näin saatiin esiin 2-5 toimenpide-ehdotusta (konstruktioita) per riidanratkaisumenetelmä.

Lopuksi käytiin yleiskeskustelu, jossa osallistujat saivat vielä täydentää aiempia kommenttejaan tai tuoda esiin asioita, jotka eivät olleet tulleet esiin aiemmin. Tilaisuuksista kootut yhteenvedot (liitteet 7 ja 8) lähetettiin sähköpostilla workshoppeihin osallistuneille mahdollisten virheiden korjaamista varten. Korjaavia kommentteja ei tullut.

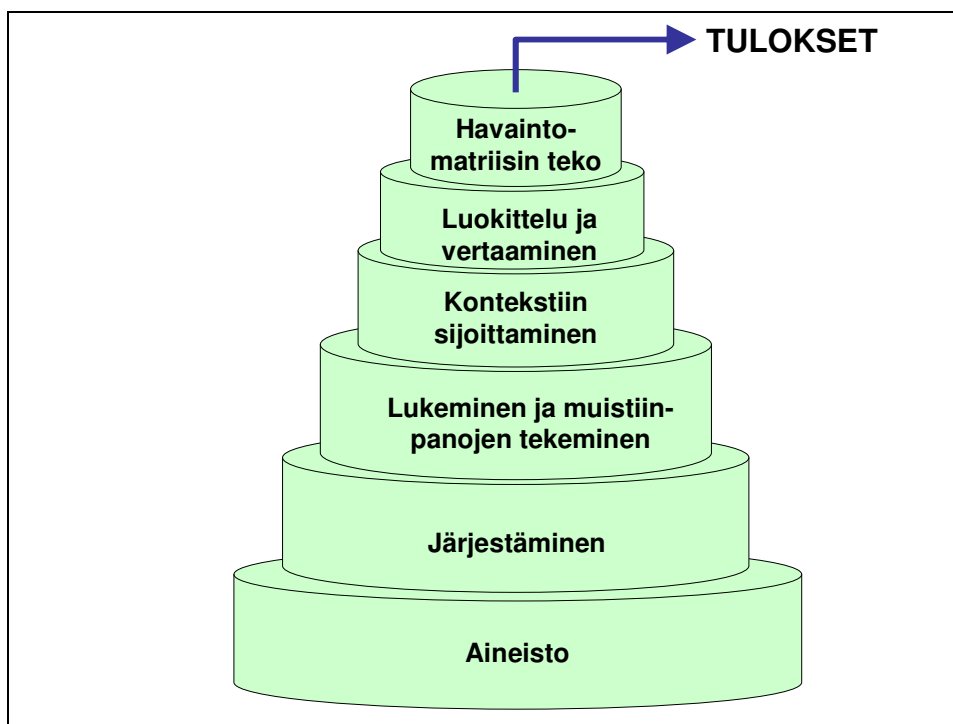
1.4.6 Analyysi ja johtopäätökset

Tutkimusaineiston analyysi perustui Creswellin (1998) esittämään malliin, jossa analyysi etenee vaiheittain (kuva 8). Haastattelemalla kerätty aineisto järjestettiin ensin ryhmiin vastaajan roolin mukaan: tuomarit, asianajajat ja rakennusalan asiantuntijat. Kunkin ryhmän osalta tarkasteltiin yhtä vastausta kerrallaan. Samoilla termeillä annetut tai samaa tarkoittavat vastaukset merkattiin samanvärisellä yli- viivauksynällä vastauslomakkeeseen ja siirrettiin tekstinä erilliseen taulukkoon. Taulukkoon kirjatut samaa tarkoittavat vastaukset järjestettiin peräkkäin ja annettiin vastaukselle yksi yhteinen kuvaus. Yhteisellä kuvauksella nimettyjä vastauksia syntyi vastaajaryhmittäin 5 – 10 kutakin kysymystä kohti. Kaikki vastaajaryhmät käytiin läpi samalla menettelyllä.

Näin saaduista vastauslistoista tehtiin ristiin tarkastelu ja poistettiin päällekkäisyydet. Tällä tavalla muodostuneelle listalle tulleiden vastausten osalta laskettiin, kuinka monta vastaajaa oli vastannut samalla tavalla kussakin vastaajaryhmässä. Osumat kirjattiin aina ensin henkilönimellä ja sen jälkeen muunnettiin nimien lukumäärä kokonaisluvuksi. Kunkin vastaajaryhmän osumat summattiin yhteen ja järjestettiin taulukko suurimmasta luvusta pienimpään, jolloin saatiin kunkin kysymyksen edustavimmat vastaukset esiin. Tulosten tilastollista analyysiä ei tehty, koska haastateltavia ei valittu satunnaisotannalla. Tilastollisia tuloksia tulkittiin suuntaa antavina.

Havaintotaulukon avulla analysoitiin rakennusalan konfliktien nykyisten ratkaisumallien heikkoudet ja kuvattiin keskeisimmät ongelmat. Johtopäätösten tekoa varten aineistosta tehtiin vielä yhteenvedo siten, että eri vastaajaryhmien näkemykset saatiin kokonaisuutena esiin (taulukko 9, s.90).

Asiantuntijaworkshopien tuloksina syntyi keltaisten muistilappujen seinäkarta konfliktinratkaisumenetelmittäin ryhmiteltynä. Kaikki kirjatut ongelmat siirrettiin taulukkomuotoon workshoppeissa työstytytyn datan mukaisesti (liitteet 7 ja 8). Vastaajaryhmien vastauksia verrattiin toisiinsa. Ryhmitellyistä tiedoista voitiin hahmottaa keskeisimmät riidanratkaisujen ongelmat ja ehdotukset ongelmien ratkaisemiseksi.



Kuva 8. Aineiston analysointispiraali (Creswell, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*, Sage Publications Inc., USA 1998, kuva 8.1, s. 143).

Kaikkien tehtyjen yhteenvetojen, ryhmittelyjen, yksittäisten havaintojen sekä aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden välisen reflektion avulla muodostettiin näkemykset niistä suosituksista, joiden avulla rakennusalan konfliktien hallintaa voidaan parantaa nykyisestä. Päättelyn tuloksena syntyneet toimenpide-ehdotukset (konstrukti) raportoititiin jokaisen nykyisen konfliktin käsittelymenetelmän osalta erikseen ja lisäksi konstruointiin rakennusprosessiin ehdotettavat muutokset konfliktin hallinnan näkökulmasta.

1.4.7 Tulosten hyväksyttävyyden ja teoriakytöjen näyttäminen

Tuloksien luotettavuutta arvioitiin sekä sisäisen ja ulkoisen validiteetin, reliabiliteetin ja objektiivisuuden kautta. Rakennusalaan koskeva pragmaattinen relevanssi todennettiin rakennusalan keskeisistä vaikuttajista koostuneessa konstruktioiden hyväksyttävyyttä käsittelevässä hyväksyttävyyssworkshopissa. Workshopissa selvitettiin, kokivatko osallistujat esitettyjen suositusten johtavan rakennusalan konfliktien parempaan hallintaan, puuttuiko suosituksista jotain keskeistä ja olisivatko osallistujat itse valmiita ottamaan suositukset käyttöön omilla hankkeissaan.

Hyväksyttävyyssworkshopin osallistujat edustivat alan yritys- ja järjestökenttää (liite 4). Workshopissa kysyttiin, voitiinko esitetyillä toimenpidesuosituksilla osallistujien mielestä parantaa rakennusalan konfliktien hallintaa, puuttuiko esityksistä joku keskeinen näkökulma, olisivatko osallistujajärjestöt

ottaneet esitettyjä menetelmiä käyttöön omassa organisaatiossaan ja mitä haasteita osallistujat näkivät esitettävien suositusten käyttöönotossa (liite 9). Tutkimuksen tuloksena saadut toimenpide-ehdotukset lähetettiin osallistujille etukäteen tutustuttavaksi. Hyväksyttävyyssworkshop toteutettiin tuplatiimimenetelmällä. Tutkija toimi workshopin ohjaajana ja kirjaajana. Workshopin tuloksena saatiin yleisiä näkemyksiä rakennusalan konfliktinhallinnasta sekä kommentit kunkin esitetyn konstruktion osalta (liite 10).

Saatujen tulosten kytkenät kirjallisuudessa esitettyihin teorioihin ja malleihin tutkittiin erikseen. Teoriakytkentöjä haettiin vertaamalla saatuja tuloksia ja johtopäätöksiä aiemmin esitettyihin teorioihin erityisesti rakennusalan konfliktien typologian, ratkaisuperiaatteiden, juurisyiden ja asiakassuhteen osalta.

1.4.8 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraportti jakaantuu yhdeksään lukuun. Ensimmäinen luku valottaa tutkimuksen taustaa ja tavoitteita ja kuvaa käytetyt tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kulun. Luvussa kaksi esitetään konfliktien teoreettista viitekehystä ja kirjallisuudesta löydettyjä näkemyksiä konfliktien synnystä, kehittymisestä ja ratkaisemisesta.

Luvussa kolme esitellään nykyiset Suomessa yleisessä käytössä olevat konfliktien ratkaisumenetelmät. Luvussa neljä selostetaan haastattelututkimuksen ja asiantuntijaworkshopien tulokset ja luvussa viisi esitetään haastattelututkimuksen, asiantuntijaworkshopien ja esiyymärryksen perusteella hahmotellut nykyisten konfliktien ratkaisumenetelmien muutostarpeet.

Luvussa kuusi esitetään toimenpidesuosituksia rakennusriitojen nykyisten menetelmien kehittämiseksi ja rakennusprosessin muuttamiseksi siten, että konfliktien ehkäisy ja nopea hoitaminen voitaisiin toteuttaa rakennusprosessin aikana ja sen osana.

Luvussa seitsemän tarkastellaan tutkimuksen pragmaattista relevanssia. Kehitettyjen konstruktioiden toimivuutta käytännössä on selvitetty kevyellä markkinatestillä ja pohdittu tulosten käyttöönoton haasteita, käytännön hyödyllisyyttä, implementoinnin mahdollisuuksia ja vaikuttavuutta.

Luvussa kahdeksan tarkastellaan kehitettyjen konstruktioiden kiinnittymistä teoreettiseen taustaan sekä saatujen tulosten ja aiempien tutkimusten välistä vuorovaikutusta. Luvussa käydään kriittisesti läpi myös tutkimuksen luotettavuutta ja objektiivisuutta ja tuodaan esiin tutkimuksen uutuusarvot ja teoreettinen kontribuutio. Luvussa yhdeksän esitetään yhteenveto.

2 KONFLIKTIT JA NIIDEN HALLINTA

2.1 KONFLIKTIN MÄÄRITELMÄ

Konflikteja on aina ollut olemassa ja niitä esiintyy kaikissa kulttuureissa ja sosiaalisissa prosesseissa. (Ross 1993, 15; Wall et al. 1995, 516). Konflikteja pidetään normaalina tai jopa välttämättömänä osana ihmisten inhimillistä vuorovaikutusta (Ervasti 2005a, 2). Konfliktit ovat myös osa projektitoimintaa (Kerzner 2006, 289; Oakes 2007). Konflikti voidaan määritellä luonnolliseksi osaksi ryhmien ongelmanratkaisu- tai päätöksentekoprosessia (Peltonen 2004, 12).

Konfliktilla (lat. conflictus, 'törmätä yhteen') tarkoitetaan ristiriitaa, riitaa, selkkausta tai erisuuntaisten tai toisensa poissulkevien tendenssien, tarpeiden tai pyrkimysten yhtäkaaisvaikutusta ja henkilön tilaa näiden vaikuttaessa (Turtia 2001, 498). James Wall ja Ronda Callister määrittelevät laajaan kirjallisuustutkimukseen nojautuen konfliktin seuraavasti (Wall et al. 1995, 517):

“Konflikti on prosessi, jossa osapuoli havaitsee, että hänen intressejään vastustetaan tai toinen osapuoli vaikuttaa niihin negatiivisesti.”

“Conflict is a process in which one party perceives that its interest are being opposed or negatively affected by another party.”

Konflikti ei välttämättä ole kielteinen asia, vaan sillä voi olla myös myönteisiä vaikutuksia (taulukko 1). Tällaisia ovat esimerkiksi asioihin herääminen, uusien näkökulmien tuleminen esiin, epäselvien asioiden selkeytyminen, perustelujen paraneminen, periaatteiden kirkastuminen, vaihtoehtoja ryhdytään tutkimaan, vastapuolta ymmärretään paremmin, konfliktit estävät pysähtyneisyyttä ja nostavat esiin tulevaisuuden haasteita, toisen osapuolen rajoja on helpompi määritellä ja ulkoiset ongelmat lujittavat lisäksi usein sisäistä yhteenkuuluvuutta (Deutsch 1973, Cosier 1990, Tjosvold 1992, Galanes 2004, Bucero 2007). Joissakin tilanteissa konfliktit voivat olla tuhoisia, mutta toisissa tilanteissa myös konfliktien puuttuminen voi olla haitallista (Ross 1993, 15). Ongelmalliseksi konfliktin tekee sen huono tai heikon hallinta (Ross 1993, xi; Pondy 1973, 17).

Taulukko 1. Konfliktin hyötyjä ja haittoja (Galanes et al., Effective Group Discussion. Theory and Practice, 2004).

Konfliktin hyötyjä	Konfliktin haittoja
<ul style="list-style-type: none"> Ryhmän jäsenet ymmärtävät paremmin toisiaan ja käsiteltävää aihetta. 	<ul style="list-style-type: none"> Konfliktit voivat aiheuttaa tyytymättömyyttä ja pahaa mieltä.
<ul style="list-style-type: none"> Ryhmäläisten motivaatio lisääntyy, sillä konflikti vaatii aktiivista osallistumista käytävään keskusteluun. 	<ul style="list-style-type: none"> Koheesio voi kärsiä, mikäli konflikti esimerkiksi jatkuu liian pitkään tai sisältää henkilökohtaisia hyökkäyksiä.
<ul style="list-style-type: none"> Päätösten laatu on korkea, koska päätöksiä punnitaan monilta eri näkökannoilta. 	<ul style="list-style-type: none"> Negatiivissävytteinen konflikti voi hajottaa ryhmän.
<ul style="list-style-type: none"> Koheesio ryhmän jäsenten välillä lisääntyy, kun huomataan, että ryhmän siteet kestävät erimielisyyttä. 	

Konflikti voi olla luonteeltaan piilevä (latentti), tiedostettu tai manifestoitu (Pondy 1967, 301-303; Leinonen 2005, 1). Konfliktissa on aina oltava vähintään kaksi osapuolta ja lisäksi osapuolen on ilmaistava vastakkainen mielipiteensä toiselle osapuolelle siten, että tämä sen huomaa (Wall 1995, 517). Vastakkaisen mielipiteen ilmaus voi tarkoittaa puuttumista toisen osapuolen tavoitteisiin, arvoihin, tavaroihin, välittämisiin, pyrkimyksiin, toiveisiin tai toimiin (Thomas 1992, Putnam 1987, Donohue 1992, Pruitt 1986) tai tarkoittaa toisen osapuolen toiminnan häiritsemistä, keskeyttämistä tai estämistä (Deutsch 1973).

2.2 KONFLIKTIN TYPOLOGIA

Erilaisia konfliktityyppejä on mallinnettu 1950-luvun lopulta lähtien. Wallin ja Callisterin mukaan (Wall et al. 1995, 517) konfliktien klassisen teorian on luonut Louis R. Pondy (Pondy 1967), mutta myös Kenneth Thomas (Thomas 1976, 1977, 1988, 1992) ja jatkossa erityisesti Morton Deutsch (Deutsch 1973, 1980, 1990, 1993) ovat tutkineet organisaatioiden sisäisten ja organisaatioiden välisten konfliktien viitekehystä.

Pondyn mukaan konfliktit ovat prosesseja, jotka muodostuvat tapahtumista, jotka puolestaan alkavat jostain riitapotentiaalia omaavasta lähtökohdasta. Riippuen olosuhteista konfliktin osapuolten käytös

voi sisältää konfliktia laajentavia ominaisuuksia (Thomas 1988, 434). Konflikti-ilmiötä voidaan Pondyn mukaan kuvata kolmella käsitteellisellä mallilla (Pondy 1967, 312-319):

1. Kaupankäyntimalli (*bargaining model*). Kaupankäyntimalli soveltuu konflikteihin, joita käydään niukoista resursseista kuten rahasta tai työvoimasta. Konfliktin ratkaisussa yritetään yleensä lisätä saatavissa olevia resursseja tai vähentää konfliktiin osallistuvien osapuolien vaatimuksia. Tällaiset konfliktit sisältävät kompleksisen yhteistyösuhteen elementin, koska siinä esiintyy sekä yhteistoiminnallisia että kilpailullisia alaprosesseja. Molemmat osapuolet pyrkivät kasvattamaan resursseja niin suureksi kuin mahdollista, mutta myös turvaamaan itselleen niistä niin suuren osan kuin mahdollista. Yhdistävä alaprosessi käsittää yhteisen ongelmanratkaisun ja hajoittava alaprosessi strategisen tinkimisen.
2. Poliittinen malli (*bureaucratic model*). Poliittinen malli sopii konflikteihin, jotka ovat vertikaalisia hierarkialtaan eli konflikteihin, joissa osapuolten välillä on käskyvaltasuhde. Potentiaalinen konflikti on olemassa, kun ylempänä ja alempana valta-asemassa olevilla tahoilla on erilaiset näkemykset asioiden merkityksestä tai merkityksettömyydestä. Tyypillinen ylempänä valta-asemassa olevan poliittinen reaktio valta-asemassa alempana olevan vastustukseen on järjestelmäohjauksen muuttaminen henkilökohtaiseksi kontrolliksi. Tämä vähentää henkilön toimintavapauksia ja heikentää hänen asemaansa organisaatiossa, mikä puolestaan saa hänet tuntemaan olonsa uhatuksi ja olemaan konfliktissa ylempänä olevaa tahoa kohtaan.
3. Systeemimalli (*systems model*). Systeemimalli soveltuu lateraalisiin konflikteihin tai sellaisten osapuolten välisiin konflikteihin, joilla on toimiva yhteistyösuhte. Koordinaatio-ongelmat ovat tämän mallin erityisalueita. Perimmäinen konfliktin syy tässä systeemissä syntyy osaoptimoinnin paineesta. Erityisesti tavoiteohjauksissa rakenteissa eri yksiköillä voi olla erilaiset tavoitteet. Jos yksiköt ovat riippuvaisia toisistaan, edellytykset konfliktille ovat olemassa. Riippuvuussuhde syntyy mm. yhteisesti käytetyistä palveluista tai tiloista, samanaikaisesti tehdystä työstä tai halutusta informaatiosta tai yksimielisyysvaatimuksesta yhteisissä tehtävissä. Lateraalisia konflikteja voidaan vähentää, jos niin halutaan, tavoitteiden eroja vähentämällä, riippuvuussuhteita vähentämällä tai koulutuksella.

Deutschin mukaan konfliktit voidaan jakaa kuuteen eri konfliktityyppiin, jotka erottuvat toisistaan asioiden objektiivisesti katsottavan tilan ja osapuolten oman näkökulman suhteissa (Deutsch 1973, 11-14).

1. Todellinen konflikti (*veridical conflict*). Todellinen konflikti on objektiivisesti katsottuna olemassa, havaittavissa ja ymmärrettävissä, eikä se ole riippuvainen ympäristössä helposti tehtävistä muutoksista. Todellisia konflikteja on vaikea ratkaista sovinnollisesti, mikäli osapuolilla ei ole halua tai kykyä yhteistoiminnallisesti käsitellä ongelmaa tai he eivät voi sopia puolueet-

toman, yhteisesti hyväksytyn institutionaalisen mekanismin käyttämisestä ongelman ratkaisemisessa.

2. Varauksellinen konflikti (*contingent conflict*). Varauksellisen konfliktin olemassaolo on riippuvainen helposti muutettavista ympäröivistä olosuhteista, joita osapuolet eivät kuitenkaan ole havainneet. Varaukselliset konfliktit ovat vaikeita ratkaista vain, jos osapuolten näkökulmat ovat kapeita ja asenteet jäykkiä huonoista kognitiivisista ja ongelman käsittelyyn liittyvistä resursseista tai liiallisista tunteista johtuen. Mikäli varaukselliseen konfliktiin liittyvät asiat ovat laajentuneet siten, että kohtuulliseksi katsottava korvaus niistä johtaa kasvojen menettämiseen, on konflikti menettänyt varauksellisuutensa.
3. Siirretty konflikti (*displaced conflict*). Siirretyssä konfliktissa osapuolet tavallaan riitelevät väärästä asiasta. Osapuolet voivat käsitellä ilmi tuotua (*manifested*) konfliktia, joka voi symbolisesti tai idiomaattisesti ilmentää joitain taustalla olevaa, perimmäistä (*underlying*) konfliktia. Epäsuora muoto voi olla turvallisempi tapa käsitellä konfliktia, joka nähdään mahdollisesti liian volatiilina ja vaarallisena käsiteltäväksi suoraan. Manifestoitu konflikti voi myös heijastaa jostain aiemmin käsittelemättä jääneestä ongelmasta syntynyttä yleistä ärtyneisyyttä ja jännitettä osapuolten välillä. Manifestoitu konflikti voidaan usein ratkaista vain väliaikaisesti, ellei myös perimmäistä ongelmaa käsitellä tai manifestoitua konfliktia voida erottaa perimmäisestä ongelmasta ja käsitellä eristettynä asiana. Toisaalta joskus perimmäisen ongelman ratkaisu nopeutuu, kun ongelmaa voidaan alustavasti käsitellä turvallisemmassa, siirretyssä muodossa.
4. Väärin määritelty konflikti (*misattributed conflict*). Tässä tyypissä konflikti on väärin osapuolten välillä ja sen seurauksena yleensä väärästä asiasta. Tällainen tilanne voi syntyä tahattomasti tai tiedostamattomasti tai sen osapuolen toimesta, joka hyötyy tilanteesta. Väärin määriteltyä konfliktia voivat epäsuorasti tukea ajatukset, jotka osoittavat esimerkiksi taloudelliset vaikeudet enemmänkin yksilöstä kuin järjestelmästä johtuvaksi. Väärin määriteltyjen tai eripuraisuutta aiheuttavien konfliktien hallintaa voidaan parantaa tehokkaalla yhteistyöllä.
5. Piilossa oleva konflikti (*latent conflict*). Tämä on konflikti, jonka pitäisi esiintyä, mutta ei esiinny. Osapuoli ei tietoisesti pysty tuomaan konfliktia esiin, koska asia on tukahdutettu, siirretty tai vääränlainen tai asia ei psykologisesti katsoen ole vielä muodostunut konfliktiksi. Piilossa oleva konflikti muuttuu tiedostetuksi konfliktiksi tiedon ja tietoisuuden lisääntyessä ajan myötä.
6. Väärä konflikti (*false conflict*). Konflikti on väärä, jos sille ei löydy objektiivista syytä. Tällainen konflikti viittaa väärinymmärrykseen tai väärinkäsitykseen. Koska yksilöt, ryhmät ja orga-

nisaatiot tulkitsevat asioita hyvin epätasaisesti, voi konflikti alkaa vääränä, mutta tuoda kehittyessään esiin motiiveja ja asenteita, jotka muuttavat sen todelliseksi konfliktiksi. Tällainen muutos tapahtuu todennäköisemmin kilpailun ja epäilyksen ilmapiirissä kuin yhteistyön ja luottamuksen ilmapiirissä.

Konflikti voi todellisuudessa olla hyvin monimutkainen ja siinä voi olla useita asiakohtia ja osapuolia. Konfliktissa voi olla todellinen konflikti jossain asiassa, siirtynyt konflikti toisessa ja elementtejä vääristä määrittelyistä monissa muissa asiakohdissa. Lisäksi osapuolten välinen vuorovaikutus voi muuttaa konfliktin yhdestä tyypistä toiseen (Deutsch 1973, 15).

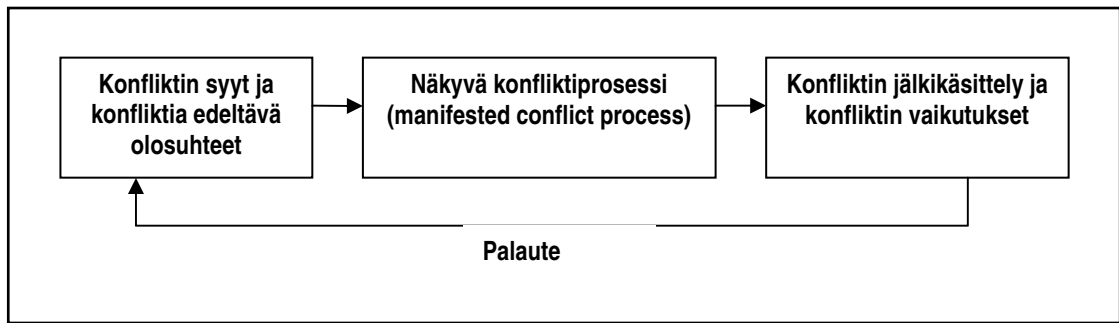
Kaikissa konflikteissa vallitsee tiettyjä yhtäläisyyksiä, joista tärkeimpiä ovat (Pondy 1967, 298; Wall et al. 1995, 517; Peltonen 2005, 14):

1. Jokainen konflikti koostuu sarjasta toisiinsa kytkeytyviä tapahtumia. Konflikti voidaan kuvata näiden tapahtumien ketjuna eli prosessina.
2. Konfliktissa on vähintään kaksi osapuolta.
3. Osapuolen on jollain tavalla vastustettava toista osapuolta, jotta konflikti pääsee syntymään.

2.3 KONFLIKTIN DYNAMIIKKA

Wall et al. (1995) määrittelee konfliktin prosessina, jossa osapuoli havaitsee, että toinen osapuoli yrittää negatiivisesti vaikuttaa hänen intresseihinsä tai tavoitteisiinsa. Pruitt (2004) korostaa, että konfliktitilanteessa osapuolilla on käsitys siitä, että heidän intressinsä ovat keskenään yhteen sovittamattomia (Leinonen 1999). Konflikteilla ei ole mitään valmista, kiinteää muotoa ennen niiden käsittelyä konfliktinratkaisumenettelyissä, vaan konflikteja luodaan ja muokataan väliintulon ja menettelyn kautta. Samalla, kun konfliktit muotoillaan uudelleen, esimerkiksi oikeudellisiin kategorioihin sopiviksi, niiden luonne usein muuttuu. (Ervasti 2005a, 3).

Riidat kehittyvät ja muuttavat muotoaan prosesseina (Vorster 1993, Diekman et al. 1994, Wall et al. 1995, CII 1995, Gould 1999, Schmidt 2000). Pondyn (1967) sekä Peltosen ja Villasen (2004) mukaan konflikteja ei ole edes mahdollista todella ymmärtää tai ratkaista, ellei niitä tarkastella ajassa tapahtuvina prosesseina. Konfliktiprosessi voidaan jakaa konfliktitilannetta edeltäviin olosuhteisiin, varsinaiseen näkyvään konfliktiprosessiin sekä konfliktin jälkikäsittelyyn ja konfliktin aikaansaamiin vaikutuksiin (kuva 9).



Kuva 9. Konfliktisyklin geneerinen malli (Wall J.A., Callister R.R., *Conflict and Its Management, Journal of Management*, 1995, Vol 21, No. 3, p. 516; Peltonen L, Villanen S., *Maankäytön konfliktit ja niiden ratkaisumahdollisuudet, Osa 1.*, 2004, s.8).

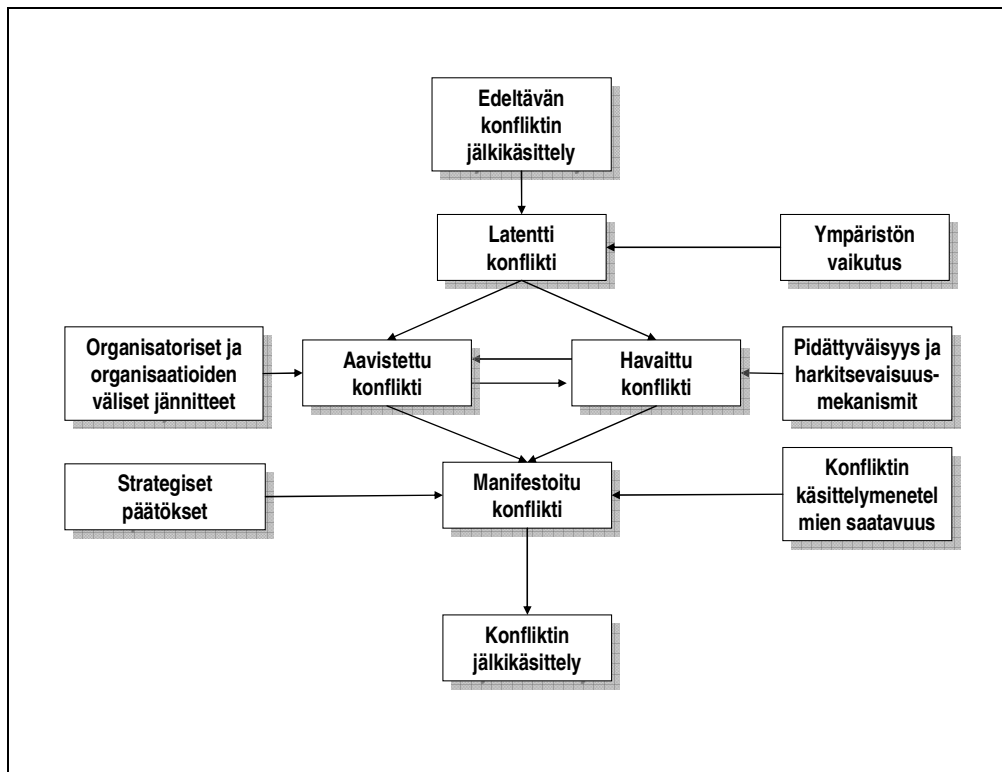
Pondy (1967) on kuvannut konfliktin syntymisen kuudessa vaiheessa:

1. Konfliktia edeltävät olosuhteet.
2. Piilevä konflikti (*latent conflict*).
3. Aavistettu konflikti (*felt conflict*).
4. Havaittu konflikti (*perceived conflict*).
5. Näkyvä konflikti (*manifested conflict*).
6. Konfliktin jälkikäsittely (*conflict aftermath*).

Samoja periaatteita noudattavat myöhemmin myös Schmidt ja Tannenbaum (Schmidt 2000), jotka kuvaavat konfliktin kehittymistä viisivaiheisena ilmiönä:

1. Aavistus. Osapuoli aavistelee, että käsillä olevan tiedon tai tapahtuman vaikutukset voivat aiheuttaa erimielisyyksiä.
2. Julkaisematon erimielisyys. Asiasta keskustellaan luotettujen ihmisten kanssa. Ongelman tai riidan syntymistä ennustetaan.
3. Keskustelu. Eriävät mielipiteet tuodaan vastapuolelle esiin. Alustavat kannanotot muodostetaan ja asiaa tutkitaan perusteellisemmin.
4. Avoin erimielisyys. Alustavat kannanotot muuttuvat selkeämmiksi ja täsmällisemmiksi ja molemmat osapuolet tuovat ne omina kantoinaan esiin.
5. Avoin riita. Osapuolet ovat sitoutuneet omaan kantaansa. Lopputulos osataan ilmaista ainoastaan voittamisen, häviämisen tai kompromissin kautta. Omien kantojen tueksi ja vastapuolen kantojen kumoamiseksi haetaan näkemyksiä.

Kunkin konfliktitapahtuman kehittyminen määräytyy monimutkaisesta yhdistelmästä tapahtumaa edeltäviä ja siihen liittyviä asioita ja ympäristöä. Pondyn mukaan aiemmat konfliktit voivat vaikuttaa myös tulevien konfliktien syntyyn, mikäli osapuolet ovat samat tai osittain samat (Pondy 1967, kuva 10).

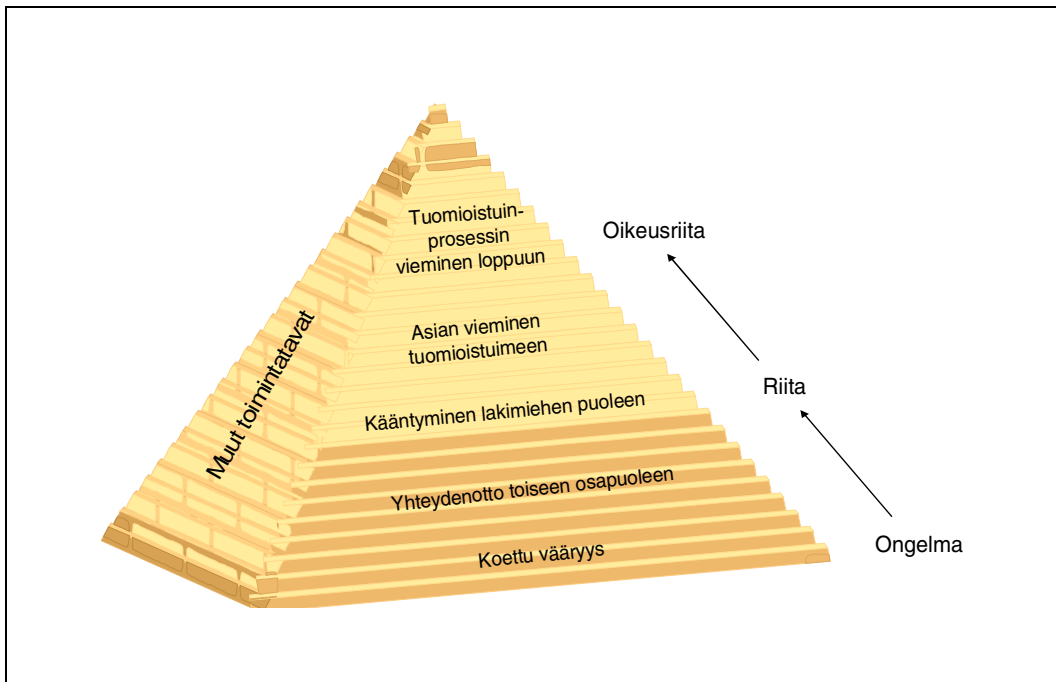


Kuva 10. Konfliktitapahtuman dynamiikka (Pondy L.R., *Organizational Conflict: Concepts and Models*, *Administrative Science Quarterly*, Vol 12, No. 2, Sep. 1967, s. 306).

Konfliktiteorialle keskeinen ajatus on, että koska konfliktit saavat aikaan syviä tunteita tilanteissa, jotka ovat ristiriitaisia ja usein jäsentymättömiä, tärkeä komponentti konfliktikäyttäytymisessä on tulkinta. Vaikka erimielisyyden osapuolet yleensä luulevat pystyvänsä kertomaan tarkasti, mistä erimielisyydessä on kyse, on tämä tarkkuus usein osoittautunut harhaksi. (Ross 1993, 65.) Eri osapuolet eivät aina ole samaa mieltä konfliktin kohteesta, koska se on alkanut tai ketä siihen on sitoutunut. Myös konfliktin kohde, osapuolet ja heidän tavoitteensa voivat muuttua ajan kuluessa. (Ross 1993, Northrupin 1989 mukaan.)

Juridisesta näkökulmasta katsoen konflikti syntyy osapuolen vääryyden kokemuksen tunteen kehittyessä riidaksi ja edelleen oikeusriidaksi. Prosessia voi kuvata riitapyramidilla, jonka alapäässä ovat vääryyskokemukset ja kärjessä täysimittaiseen oikeudenkäyntiin päättyneet riidat (kuva 11).

Kun konflikti on saanut juridisen muodon, se joudutaan purkamaan takaisin alkuosiinsa ja ratkaisemaan alkuperäisellä tasolla. Ulkopuolisen väliin tulijan tehtävä on tällä tavoin purkaa konflikti ja saada osapuolten välinen kommunikaatio toimimaan siten, että he voisivat mahdollisimman pitkälle itse löytää molempia osapuolia tyydyttävän ratkaisun. (Ervasti 2005a, 6).



Kuva 11. Riitapyramidi (Ervasti K., *Konfliktit ja vaihtoehtoiset konfliktinratkaisumenetelmät*, artikkeli teoksessa *Sovittelu ja muut vaihtoehtoiset konfliktinratkaisumenetelmät*, toim. S.Pohjonen, Werner Söderström lakitieto Oy, Helsinki 2001, s. 41).

Amerikkalaisen Civil Litigation Research Project (CLRP) mukaan asiallisista yhteydenotoista vastapuoleen 72 % tehtiin jonkinlainen vaatimus, joista 45 % muuttui riidaksi. Näistä 10 % käännettiin lakimiehen puoleen ja lopulta 5 % vietiin tuomioistuinkäsittelyyn. (Ervasti 2001 teoksessa Pohjonen et al. 2001, alkuperäinen lähde Miller-Sarat 1980-81, s. 544).

2.4 KONFLIKTIEN SYYT

2.4.1 Konfliktien syiden luokittelu

Konfliktien hallinta on mahdollista, jos tiedetään, miksi niitä esiintyy (Kerzner 2006, 290). Wall ja Callister ovat todenneet, että konfliktit johtuvat 1) osapuolten yksilöllisistä ominaisuuksista, arvoista ja tavoitteista, 2) osapuolten suhteeseen ja kommunikaatioon liittyvistä asioista sekä 3) asioiden monimutkaisuudesta, periaatteellisuudesta tai epäselvyydestä (Wall et al. 1995, 518).

Eniten syitä osapuolten välisiin konflikteihin löytyy osapuolten keskinäiseen suhteeseen ja kommunikaatioon liittyvistä asioista. Ensin esiintyy yleensä sellaisia havaittavia tekijöitä kuten epäluottamusta toisia kohtaan ja seuraavana kommunikaatioon liittyviä ongelmia. Myös käyttäytymiseen, rakenteisiin

ja aiempaan vuorovaikutukseen liittyvät tekijät ovat tärkeitä. Lopulta keskeistä on itse riidanalaisten asioiden vaikutus konfliktin kulkuun. (Pondy 1973, 519.)

2.4.2 Yksilölliset ominaisuudet

Henkilön persoonalliset ominaisuudet voivat aiheuttaa konfliktin. Toisaalta Wallin mukaan luonteenpiirteet ja muut yksilölliset eroavaisuudet kuten asenteet, muodostavat vain harvoin todellisia konflikteja, eivätkä ne vaikuta paljonkaan neuvottelutilanteessa (Thompson 1990, Wall and Blum 1991). Henkilön omilla arvoilla ja tavoitteilla sen sijaan on todettu olevan enemmän vaikutusta. Kun henkilön tavoitteet ovat korkealla, on henkilö altis joutumaan konfliktiin toisen kanssa. Jopa kohtuulliset tavoitteet, jos niistä pidetään jyrkästi kiinni, voivat synnyttää konflikteja. (Pruitt & Rubin 1986, Kaplowitz 1990.) Mikäli osapuolet ovat toisistaan riippuvaisia, toisen osapuolen tavoitteen saavuttaminen yleensä synnyttää konfliktin, koska tavoite saavutetaan toisen osapuolen tulosten kustannuksella (Coombs & Avrunin, 1988). Wall toteaa myös stressin ja suuttumuksen olevan syinä yksilötasolta lähteville konflikteille (Derr 1978).

Thomaksen (1977, 1093-1094) mukaan konfliktia käsittelevien johtajien käyttäytymisessä esiintyy kaksijakoisia näkemyksiä, joilla on keskeinen vaikutus riidan kehittämisessä. Tutkimuksen mukaan 74 % johtajista koki itse toimivansa yhteistoiminnallisesti konfliktitilanteessa samaan aikaan, kun vain 12 % vastapuolen edustajista teki yhteistyötä. Samassa asetelmassa johtajat kokivat 73 % vastapuolen edustajista toimivan vastakkain asettelevasti ja omassa ryhmässään vain 21 %:n. Johtajat käyttivät omasta ja toisen osapuolen käytöksestä erilaisia ilmaisuja. Omaa käytöstä kuvattiin ”kohtuullisena”, he olivat ”neuvoneet”, ”pyytäneet”, ”ehdottaneet”, ”selittäneet”, ”suositelleet”, ”informoineet”, ”kuvanneet” jne. samalla, kun toinen osapuoli oli ”vaatinut”, ”kieltäytynyt”, ”käskennyt” tai oli sanonut, että ”pitää” tai ”ei voinut”, ”ei suostunut mihinkään” jne. Johtopäätöksenä Thomas esittää, että yksilötasolla keskeisiä ennakkosenteita ovat toisen argumenttien vähättely, tietämättömyys toisen tavoista, herkkyyys toisen mahdolliseen yhteistyökyvyttömyyteen ja itsensä näkeminen positiivisempina toimijana ja vastapuolen negatiivisena.

Organisaatiot rakennetaan ja niitä johdetaan sillä oletuksella, että ihmiset toimivat rationaalisesti. Finchamin (2005, 129-130) mukaan näin ei kuitenkaan ole, vaan yksilöt ja etenkin ryhmät voivat vääristää todellisuutta ja joskus toimia jopa täysin rationaalisen ajattelun vastaisesti. Tällaiset prosessit ovat usein tiedostamattomia, eivätkä yksilöt ole tietoisia käytöksensä perimmäisistä motiiveista, eivätkä siitä, että heidän käytöksellään voi olla tuhoisia vaikutuksia ympäristössään. Usein ihmiset uskovat itse asiassa täysin päinvastaista.

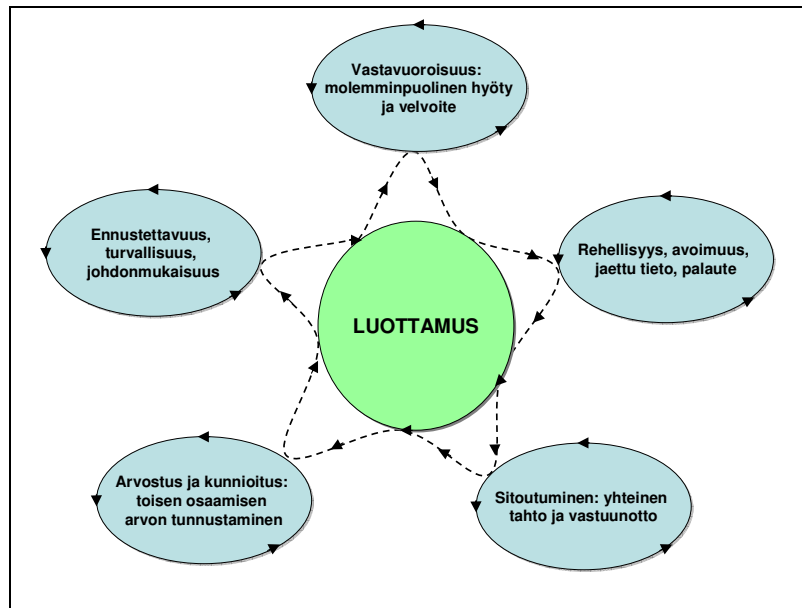
Gill (2002) toteaa, että emme ole ainoastaan ulkoisten impulssien passiivisia vastaanottajia vaan käytämme havainnoinnissamme erilaisia oletuksia ja kognitiivisia prosessejamme, jotka antavat painoarvoa joillekin asioille samalla, kun suodattavat tai hylkäävät toisia (Gill 2002, 179). Nämä usein nopeat, automaattiset ja tiedostamattomat prosessit vaikuttavat tulkintoihimme asioista, eikä Gillin mukaan täysin neutraalia tulkintaa olekaan olemassa (Gill 2002, 180).

Deutschin mukaan (Deutsch 1973, 15-17) osapuolen toimenpiteet saattavat kohdistua toisen osapuolen tärkeisiin mieltymyksiin, arkoihin asioihin tai herkkätunteisuuteen. Tällaiset konfliktit voidaan vaivatta ratkaista välttämällä tai erottamalla osapuolien herkkyyksien tai mieltymysten osumista samaan aikaan samaan paikkaan. Jos arat asiat kuitenkin joutuvat vastakkain, on perimmäinen ongelma ratkaistava ensin.

2.4.3 Osapuolten väliset suhteet ja kommunikaatio

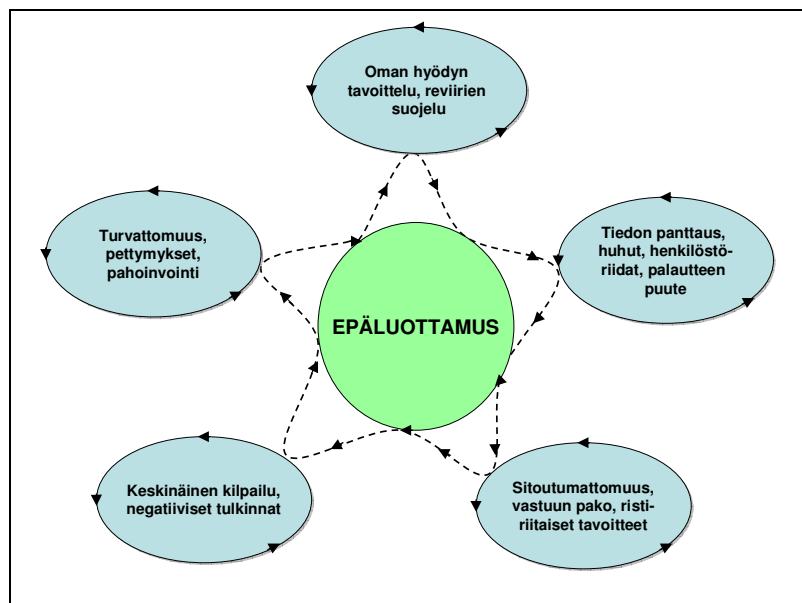
Morganin ja Huntin (1994, 34) mukaan verkostot, joiden välinen suhde perustuu luottamukseen, vähentävät konflikteja, lisäävät sitoutumista, luovat yhteistyötä ja vähentävät keskeytyksiä. Luottamus nähdään yhtenä tärkeimmistä tekijöistä, jotta yhteistyö ryhmän tai henkilöiden (osapuolten) kesken on mahdollista (Costa et al. 2001, 226). Yhteistyön ilmapiirissä osapuoli pyrkii tavoitteet saavuttaakseen parantamaan myös muiden asianosaisten mahdollisuuksia saavuttaa heidän tavoitteensa. Vastakkainasettelun ilmapiirissä osapuoli vastaavasti pyrkii parantamaan omia mahdollisuuksiaan vähentämällä muiden osapuolten mahdollisuuksia tavoitteen saavuttamiseksi (Deutsch 1973, 22). Zand (1972, 229) on osoittanut, että ryhmät, joissa ei esiinny luottamusta, keskittyvät huonosti toistensa viesteihin, havainnoivat heikosti toisen osapuolen motiiveja, arvoja ja tunteita ja vääristelevät informaatiota. Luottamuksen puute saattaa johtaa myös siihen, että erimielisyyksistä ja ristiriidoista vaietaan.

Luottamus osapuolten välillä on keskeinen tekijä projektin epävarmuustekijöiden vähentämisessä. Hankkeessa esiintyvän luottamuksen määrä vaikuttaa myös siihen, millä tasolla ja missä vaiheessa projektin ongelmat ratkaistaan. (Salazar et al. 1994.) Luottamus perustuu keskinäisiin sopimuksiin, joiden luonne voi olla juridinen tai psykologinen. Psykologinen sopimus tarkoittaa niitä odotuksia, joita yhteistyökumppaneilla on toisiaan kohtaan joko suullisesti sovittuina tai ääneen lausumattomina ns. hiljaisina sopimuksina. Luottamus perustuu vastavuoroisuuteen, rehellisyyteen ja avoimuuteen, yhteisiin tavoitteisiin sitoutumiseen ja tätä kautta keskinäiseen arvostukseen ja kunnioitukseen. Näillä elementeillä syntynyt luottamuksellinen yhteistyö muodostaa ennustettavan ja johdonmukaisen jatkumon, joka luo turvallisuutta ja varmuutta (kuva 12). (Mäkipeska 2005, 32).



Kuva 12. Luottamuksen dynamiikka (Mäkipeska M., Niemelä T., *Haasteena luottamus – työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne*, Helsinki 2005, s. 34).

Luottamuksen rakentuminen on hidasta ja asteittaista, mutta toisaalta se menetetään nopeasti. Menetettyä luottamusta on vaikea palauttaa. Yhdenkin luottamusrakenteen osatekijän ollessa negatiivinen koko prosessi lähtee negatiiviseen kiertoon. Mikäli yhteistä hyötyä ei ryhmän jäsenten välillä löydy, korostuu oman edun tavoittelu, jonka seurauksena tietoa ei haluta jakaa ja jäsenten väliset ristiriidat yleistyvät. Luottamuksen puute johtaa myös vastuunpakoiluun, vähäiseen sitoutumiseen ja keskinäiseen kilpailuun. Epäluottamuksen vallitessa yhteisön voimavarat kuluvat muuhun kuin työn tekemiseen. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 47-48.) Epäluottamus synnyttää itseään vahvistavan prosessin (kuva 13).



Kuva 13. Epäluottamuksen dynamiikka (Mäkipeska M., Niemelä T., *Haasteena luottamus – työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne*, Helsinki 2005, s. 47).

Pohjonen on tarkastellut luottamuksen merkitystä juridisesta näkökulmasta. Kun sopimussuhteessa lähtökohtana on luottamus, saatetaan ristiriitojen kohtaamista välttää, jolloin tarpeet ja tavoitteet jäävät epäselviksi. Mikäli ristiriidat ovat riittävän suuret, ei joustava yhteisöllisyys ja oikeuksiin vetoamattomuus enää välttämättä olekaan realistinen odotus. Lähtökohtana pitäisi olla, että jatkuvassa yhteistyössä konfliktit ovat osa yhteistoimintaa ja niitä ratkotaan win/win-mentaliteetilla. Toisaalta, jos lähtöoletus on epäluottamus, korostuu tarkka ja velvoittava sopiminen ja jäykkä muodollisuus. Tuloksena voi olla, ettei kumpikaan tee mitään muuta kuin mihin tarkasti rajattu sopimus selvästi velvoittaa, jolloin yhteistyöstä tulee hidasta ja kallista. Riidanratkaisussa lähdetään liikkeelle siitä, että lopputuloksena toinen osapuoli voittaa ja toinen häviää. Toisaalta, niin kauan kuin yhteistyön jatkuminen on kannattavampaa ja toivottavampaa kuin välien lopullinen selvittely, ei objektiivisina pidetyillä käsityksillä siitä, kuka oli oikeassa ja kuka väärässä, ole suurta merkitystä. (Pohjonen 2002.)

Menestykselliseen yhteistyöhön tarvitaan yhteisiä käsityksiä siitä, mitä yhteiset tavoitteet ovat ja miten niihin pyritään. Keskeistä on kommunikointi ja sen selkeys. Kommunikaation vaikutukset ovat kuitenkin kaksitahoiset. Vähäinen kommunikaatio johtaa muiden tietämättömyyteen asioista ja voi aiheuttaa koordinaatiovaikeuksia, jotka puolestaan voivat johtaa konflikteihin (Pondy 1967, Deutsch 1973). Toisaalta liian paljon kommunikaatiota osapuolten välillä voi olla pohjana väärinymmärryksille ja johtaa konfliktiin. Liian usein toisen sanat, ilmaukset, kehon kieli ja puhe johtavat tulkintoihin aikomuksista, jotka muuntuvat konflikteiksi (Thomas & Pondy 1977). Kommunikaatio-ongelmiin perustuvat konfliktit ovat vallitsevia, mikäli toinen on ärtynyt tai ei pidä tai luota toiseen osapuoleen. Myös henkilökohdalliset vaikeudet toisen kanssa aiemmin voivat olla alustana väärinymmärryksille. (Wall 1995, 520).

Berger ja Luckmann (Berger 1966) ovat tutkineet fenomenologian pohjalta tietämystä siitä, mitä yksilöt pitävät totena. He toteavat, että jopa ilmiselvät faktat voivat saada eri tulkintoja eri ihmisten välillä. Konstruktivistisen näkemyksen mukaan sosiaaliset ympäristöt tai organisaatiot eivät pidä hallussaan lopullista totuutta vaan totuus määrittyy niiden kokemusten ja ymmärryksen kautta, jotka yksilöt kokevat vuorovaikutuksessa muiden kanssa. (Jashapara 2004, 45).

Tehokkaan kommunikaation esteitä on määritelty yhdessä kommunikaatioon liittyvien teorioiden kanssa. Dainty 2006 listaa tehokkaan kommunikaation esteitä Torrington & Halliin (1998, 116), Loosemoren (2003), Huczyski & Buchananiin (2001, 183) ja Sheldrick-Ross & Dewney'n (1998, 16) viitaten seuraavasti:

- *Ihmisten erilaiset taustat* - asioiden tulkinnat vaihtelevat taustoista johtuen.
- *Stereotypointi* – ihmisillä on taipumus käsittää toiset stereotyyppinä. Sen sijaan, että he kuuntelisivat, mitä toinen sanoo, he kuulevat mitä kyseisenlaisen ihmisen oletetaan sanovan.

- *Kognitiivinen eripuraisuus* – jos joku vastaanottaa informaatiota, joka poikkeaa hänen uskomuksistaan, hänellä on usein vaikeuksia ymmärtää tai vastata siihen positiivisesti. Ennenkin hän epäilee tai ei usko.
- *Pyhimys ja piru –ilmiö* – jos joku on luotettu henkilö toisen toimesta, voidaan viestit olla valmiita hyväksymään jo ennakolta sellaisenaan. Vastakohtaisesti, jos johonkuhun ei luoteta, voidaan viestit jättää ottamatta huomioon tai niitä käsitellään varauksellisesti.
- *Semanttisuus/jargon* – tämä viittaa vaikeuksiin välittää tiedon merkitystä tai sisältöä henkilöltä toiselle. Jos käytetään liian erikoista kieltä, vastaanottajalle ei ehkä synny aiottua ymmärrystä kommunikaatiosta.
- *Välinpitämättömyys* – häiriöt muista lähteistä on yleisin syy kommunikaatiovaikeuksiin kuten informaation unohtaminen pian sen vastaanoton jälkeen. Tähän voivat vaikuttaa työperäinen stressi, burnout tai muut syyt jotka häiritsevät keskittymistä.
- *Valtaerot* – työntekijät vääristelevät ylöspäin välitettäviä viestejä ja uskovat, että esimiehillä on rajallinen käsitys alaisten tarpeista.
- *Fyysinen ympäristö* – huoneen layout, meluisat koneet ja fyysinen läheisyys vaikuttavat kommunikaation tehokkuuteen.
- *Kieli* – vaihtelut kielessä ja murteissa voivat vaikuttaa kommunikaatioon.
- *Kulttuurierot* – eri kulttuureissa on erilaiset muodolliset ja epämuodolliset odotukset.
- *Valikoiva vastaanotto* – vastaanottaja voi kuulla vain sellaiset viestit, jotka tukevat hänen ajatusmaailmaansa.
- *Oletukset ja ennakkoluulot* – vastaanottaja voi olettaa, että viestin kertoja tarkoittaa joitain tai tuntee ennemminkin kuin kuulee.
- *Tuomitseminen* – vastaanottaja voi olla kriittinen viestittäjän näkemyksiä kohtaan ja saa aikaan etääntymistä osapuolten välillä.
- *Puolustava asenne* – vastaanottaja voi puolustaa asemiaan ennemmin kuin kuuntelee toisen osapuolen näkökulmia.

Nämä esteet viittaavat siihen, että tehokas kommunikaatio vaatii tehokkaita kuulemisen taitoja yhtä paljon kuin kommunikaatiotaitoja (Danty 2006 Baguleyn 1994, 33 mukaan). Deutschin (1973) erään tutkimuksen mukaan hyvällä kommunikaatiolla on positiivinen korrelaatio osapuolten väliseen luottamukseen ja yhteistyön onnistumisen kanssa. Deutschin tutkimuksen mukaan 11 % ihmisistä, jotka eivät saaneet tietoa, 31 % ihmisistä, jotka saivat jotain tietoa ja 80 % ihmisistä, jotka saivat täydellistä tietoa, luottivat tietoa lähettävään osapuoleen. Yleisesti ottaen viestiä vastaanottava osapuoli luottaa viestiä lähettäneeseen osapuoleen vähemmän kuin viestiä lähettävä osapuoli viestiä vastaanottavaan. Tämän vuoksi osapuolten välisen kommunikaation olisi oltava yhteisesti rakennettua ja yhteistyötä korostavaa.

2.4.4 Asioiden monimutkaisuus, periaatteellisuus ja epäselvyys

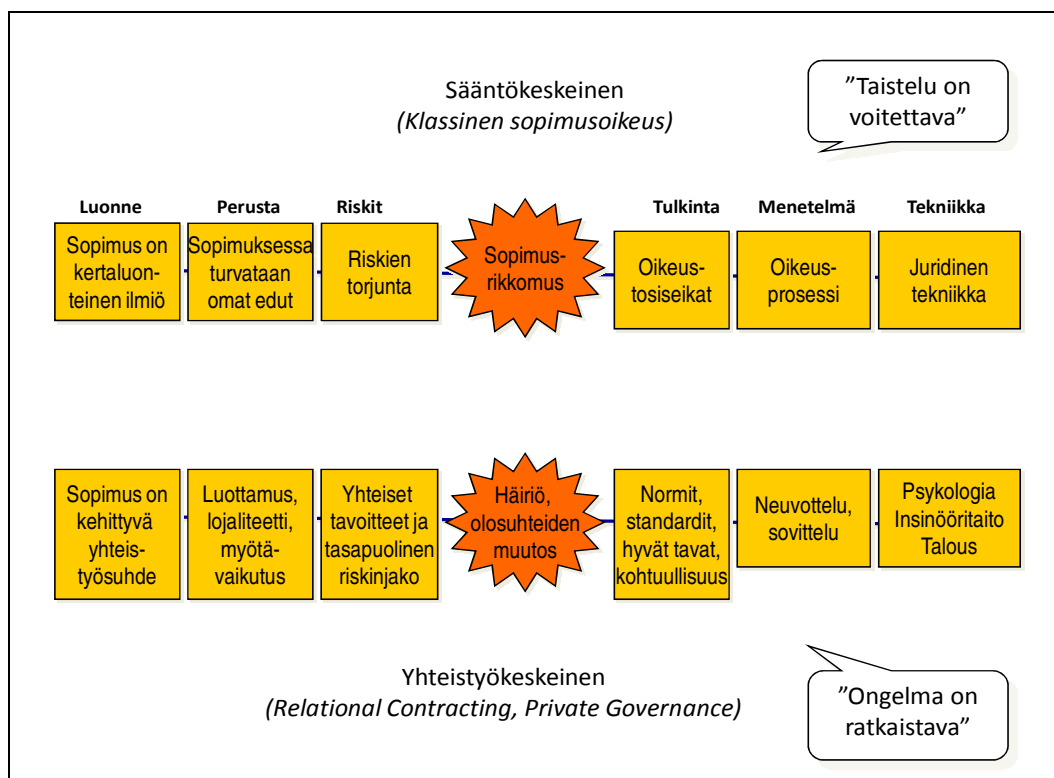
Monet konfliktit ovat siitä, mitä ”on”: faktat, informaatio, tieto tai uskomukset todellisuudesta. Konflikti voi syntyä jostain niinkin avoimesta asiasta kuin kahden ihmisen havainnoista samassa asiassa. (Deutsch 1973, 17-19). Objektiivisesti katsottuna asiat eivät muutu konfliktin seurauksena. Subjektiivisesti katsottuna, kun ihmiset, ryhmät tai yritykset ajautuvat konfliktiin, yksinkertaisista asioista tulee vaikeita, muutamat asiat antavat kasvualustan useammille asioille, selkeitä asioita aletaan ymmärtää väärin ja helposti sovittavista asioista tulee periaatteellisia. (Wall et al. 1995, 525.)

Riippumatta siitä, mikä asioissa on totta ja mikä ei, konfliktin kohteena ovat usein resurssit, kuten raha, aika, tila, työvoima, omaisuus, valta, arvostus tai persoonallisuuskysymykset. Resurssit voidaan käsitellä jakamattomina ja jos kaksi tai useampi osapuoli pyrkii saamaan yksinomaisen oikeuden näihin, on tilanne altis konfliktille. Sellaisia konflikteja on vaikea ratkaista rakentavasti, joissa osapuolet ovat voimakkaasti sitoutuneet kulloinkin kyseessä olevaan resurssiin ja tyydyttävän korvaavan resurssin löytämiseen on vain vähän mahdollisuuksia. (Deutsch 1973, 15-17). Kerznerin (2006, 292) käsitys on, että kaikkein tuhoisimmat konfliktit syntyvät kuitenkin henkilöstiriidoista.

Salazarin mukaan (1994,19) investointiprojektin kehitys on ympäröity epävarmuudella. Prosessi, jolla tilaajan toiveet ja tavoitteet siirretään fyysiseksi tuotteeksi, on monimutkainen ja sisältää paljon epävarmuustekijöitä. Tehokas projektin kehitysprosessi, jossa kaikki osapuolet ovat mukana, vähentää projektin epävarmuustekijöitä. Osapuolten väliset henkilösuhteet ja yhteistyön periaatteet alkavat muodostumaan jo ennen sopimusta, mutta juridisesti osapuolista tulee yhteistyökumppaneita vasta sopimuksen kautta.

Sopimus on keskeinen osa projektia selkeyttävää tai monimutkaistavaa rakennetta. Sopimuksen merkitystä osapuolten vaatimusten perusteet antavana dokumenttina voidaan havainnollistaa mm. klassisen sopimusoikeuden tai sopimussuhdekeskeisen oikeuskäsityksen näkökulmista tai toisaalta tuomitsemisen ja sovittelun näkökulmista (kuva 14).

Näkökulmat eroavat toisistaan tavoitteiltaan ja periaatteiltaan. Olennaisena erona on sopimuksen luonteen ymmärtäminen eri tavalla osapuolten välisen suhteen ja toiminnan rakenteen kuvauksena. Sääntökeskeisessä ajattelussa sopimus tehdään kertaluonteisesti ja ensisijaisesti omia intressejä ja etuja silmällä pitäen. Riskit analysoidaan oman suorituksen kannalta. Sopimussuhdekeskeisessä ajattelussa sopimus nähdään yhteistyösuhteen ilmauksena, jossa käsitellään yhteiset tavoitteet sopimuksen täyttämiseksi. Riskien jako tehdään osapuolten välillä tasapuolisesti.



Kuva 14. Sopimusoikeuden näkökulmat yhteistyösuhteessa (kuva muodostettu teoksien Pohjonen et.al. 2002, s. 278 – 300, Koulu 2006, s. 4 – 7 ja Ervasti 2005, s. 22 pohjalta).

Mikäli sopimuksen toteuttamisessa syntyy häiriöitä, on myös ongelman ratkaisemisessa eroja. Sääntökeskeinen tulkinta perustuu oikeustositseikkoihin siinä missä sopimussuhdekeskeinen lähestymistapa yrittää löytää osapuolten erimielisyyteen ratkaisua. Sääntökeskeisessä tulkinnassa erimielisyyksiä käsitellään "taisteluina, jotka on voitettava", kun taas sopimussuhdekeskeisessä tulkinnassa erimielisyydet ovat "ongelmia, jotka on ratkaistava" (Groton 1997). Edellä esitetyt sopimuskäsitykset ovat omiaan vaikuttamaan osapuolten näkemyksiin siitä, miten epäselviksi tai monimutkaisiksi erimielisyyttä sisältävät asiat tulkitaan tai miten periaatteelliseksi ne kehittyvät.

Esitettyjä sopimukseen asennoitumisen näkökulmia voidaan pitää eräänlaisina äärilaitoina. Sopimukset voivat sisältää myös elementtejä molemmista näkökulmista ja sopimusten tulkintatapa voi vaihdella molempien näkökulmien välillä tai olla tilanteesta riippuen niiden yhdistelmä. Sopimuksessa sovitut tai sopimatta jääneet asiat voivat siten näyttäytyä eri tavalla riippuen sopimukseen suhtautumisen tavasta.

Rakennusurakan yleiset sopimusehdot (YSE) sisältävät suoraan yhteistoimintaan liittyviä määräyksiä (mm. 7 §, 8 § ja 89 §), mutta pääsääntöisesti ohjeistavat - sopimusehtojen normaalin luonteen mukaisesti - sopijapuolten välisten vastuiden jakamista ja sopijapuolen omalle vastuulle kuuluvien tehtävien suorittamista. YSE ei sisällä esim. projektinjohtototeutuksen sopimusmallien kaltaisia selitysosia, joissa korostettaisiin sopimuksen yhteistoiminta- ja lojaalisuusvelvoitetta, mutta toisaalta YSE ei myöskään kiellä käyttämästä yhteistoiminnallista asennetta epäselvissä tai vaikeissa tilanteissa. Myös sopimuseh-

doista itsestään syntyvien mahdollisten tehtävien suorittamisen epäselvyyksien tai koetun monimutkaisuuden ratkaisemisessa merkitystä on osapuolten sopimusoikeudellisella suhtautumistavalla, vaikka sopimusehdot siitä vaikenisivatkin.

2.5 KONFLIKTIEN RATKAISEMINEN

Konflikti toimii syklisesti ja se voi laajentua tai supistua useissa erilaisissa yhteyksissä. Konfliktia on yleensä vaikea kontrolloida, koska sen syntymiseen on lukematon määrä syitä ja sillä on lisäksi taipumus kehittyä piilevänä. Konflikti voi kehittyä itsenäisenä ilmiönä tai esimerkiksi ihmisten välisissä suhteissa se voi käyttää piilevästi sosiaalisia prosesseja hyväkseen. (Wall 1995, 550). Suuri osa konflikteista ratkaistaan kuitenkin samassa yhteydessä kuin ne ovat syntyneetkin (Ervasti 2005a, 3).

Konflikti voi olla luonteeltaan hajottava tai rakentava. Konflikti on hajottava, mikäli osapuolet ovat tyytymättömiä riidan lopputulokseen ja tuntevat hävinneensä jotain konfliktin vuoksi. Vastaavasti, konflikti on rakentava, mikäli molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä tuloksiin ja tuntevat, että he ovat voittaneet jotain konfliktin ansiosta. Keskeistä ei siten välttämättä olekaan, miten voimme poistaa tai ehkäistä konfliktin, vaan kuinka voimme tehdä siitä rakentavan. Kyse ei siis ole konfliktista, jossa toinen väistämättä voittaa ja toinen häviää, vaan konfliktista, missä on sekä yhteistyön että kilpailun elementtejä ja missä erilaisten tulosten syntyminen on mahdollista: yhteinen häviö, toisen voitto ja toisen häviö tai molempien voitto. (Deutsch 1973, 17.) Konfliktin tulokset ovat olennaisia vuorovaikutuksen jatkon kannalta. Mikäli konfliktia ei todella yritetä ratkaista ja tuloksia ei saavuteta, voi prosessi synnyttää psykologisia jäänteitä kuten vihaa, joka voi jatkossa tuhota projektin (Ock 2002).

Deutsch on tutkinut konfliktien ratkaisemista yhteistyön tai vastakkainasettelun ilmapiireissä ja päätynyt seuraaviin johtopäätöksiin (Deutsch 1973, 45-47):

1. Konflikti, joka on lähtenyt liikkeelle pelosta tai vihollisuudesta on vaikeampi ratkaista yhteisesti kuin konflikti, joka on lähtenyt liikkeelle haluista tai toiveista.
2. Mitä vähemmän kiihkeä konflikti on, sitä helpompi se on ratkaista yhteisesti.
3. Konfliktit, jotka sisältävät suuria periaatteita on vaikeampi ratkaista yhteisesti kuin konfliktit, jotka koskevat jotain yksittäistä asiaa, johon periaatetta mahdollisesti sovelletaan.
4. Konfliktit, joissa osapuolet kokevat olevansa tasa-arvoisia voimasuhteissaan ja oikeutuksissaan ovat vaikeampia ratkaista yhteisesti kuin konfliktit, joissa on yhteinen käsitys valta-asetelman ja oikeutuksen erosta.
5. Huomaamaton tai tiedostamaton konflikti on vaikeampi ratkaista kuin konflikti, joka on osapuolten tiedostama. Myös konflikti, jossa osapuolet eivät tunnusta toistensa olemassaoloa tai oikeutusta on vaikeampia ratkaista kuin konflikti, jossa osapuolet tunnustavat toisensa.

6. Konfliktit, jotka ratkaistaan voimankäytöllä, painostamalla tai alistamalla heikompa osapuolta, ilman heikomman osapuolen perimmäisten motiivien käsittelyä, johtavat alistamisen paluuseen piilotetussa muodossa heikomman osapuolen toimesta aina, kun vahvemman osapuolen valppaus tai puolustuskyky heikkenee.
7. Kun konfliktin käsittelyn kustannukset kasvavat, syntyy kaksi vastakkaista ilmiötä: sitoutuminen konfliktiin kasvaa tai konfliktin vastustaminen kasvaa. Kun syntyneet ja tulevaisuudessa oletetut kustannukset ovat verraten pieniä konfliktin sisältämiin taloudellisiin vaatimuksiin nähden, valmius sitoutua konfliktin ratkaisuun hyväksymällä suurempia kustannuksia kasvaa nopeammin kuin konfliktin vastustaminen. Kun syntyneet ja tulevaisuudessa oletetut kustannukset tulevat yhtä suuriksi tai suuremmiksi kuin esitetyt taloudelliset vaatimukset, vastustus konfliktia kohtaan kasvaa nopeammin kuin sitoutuminen siihen.
8. Vastakkainasettelua tukevassa konfliktissa esiintyy patogeenisia prosesseja kuten tietoista vääristelyä, itsepetosta, halutonta osallistumista, joilla on taipumus laajentaa tai pitkittää konfliktia.

Konflikteilla voi olla merkittäviä arvoja, jos ne ratkaistaan rakentavasti. Kysymys ei ole siitä, syntykö konflikteja, vaan siitä, kuinka ne ratkaistaan. Rakentavan konfliktinratkaisun toivottavia tuloksia ovat (Deutsch 1973; Grey 1991, 21):

- korostunut tietoisuus siitä, että ongelma esiintyy ja että se on ratkaistava
- monipuolisempi analyysi ongelmasta parantaa ratkaisun laatua
- tahot, jotka tuntevat ongelman, osallistuvat ongelman ratkaisemiseen ja voivat löytää innovatiivisia ratkaisuja
- osallistuminen vahvistaa ratkaisun hyväksymistä ja halua laittaa se täytäntöön
- kalliimmista ratkaisumenetelmistä syntyvät kustannukset jäävät toteutumatta
- osapuolet säilyttävät vaikutusmahdollisuutensa ratkaisuun
- umpikujan todennäköisyys pienenee
- lukkiutuneet neuvottelut voidaan avata uudelleen
- osapuolten välisistä tulevista toimenpiteistä voidaan sopia
- kunnioitus ja luottamus toista osapuolta kohtaan lisääntyy.

Konfliktia voidaan ryhtyä tehokkaasti ratkaisemaan vasta sitten, kun jokin ärsyke manifestoi konfliktin eli konflikti muuttuu tiedostetuksi (Leinonen 2005, 1). Konfliktia voidaan ratkoa joko osapuolten, osapuolten eri organisaatiotasojen tai kolmannen osapuolen toimesta (Wall 1995, 515). Manifestoidun konfliktin ratkaiseminen voi perustua viimekädessä voimasuhteisiin tai voiman osoittamiseen (esim. lakot, sodat), oikeassa olemiseen tai sen osoittamiseen (oikeudenkäynnit), osapuolten intressien mukaisen ratkaisun löytymiseen (neuvottelu, sovittelu) tai siihen, että ristiriitaan ajautunut vetäytyy tilanteesta (Leinonen 2004). Finchamin mukaan ryhmät käyttäytyvät ongelmatilanteissa tiedostamattaan kolmen

perusmallin mukaisesti: puolustaudu tai pakene, tukeutuminen johtajaan tai utopistiseen ratkaisuun uskomisen (Fincham 2005, 278-279).

Pond (1967) pitää organisaation kykyä rakentaa, ylläpitää ja osata käyttää eri riitatilanteisiin soveltuvia erimielisyyksien käsittelytapoja yhtenä organisaation tärkeimmistä tekijöistä riidanratkaisuissa. Yleisesti nähdään (mm. Thomas 1988, Ock 2003, Pruitt 2004, Leinonen 2004), että hankkeen osapuolilla on viisi tapaa hakea ratkaisua projektinsa erimielisyyksiin (kuva 15):

- Osapuoli voi vältellä tilannetta tai vetäytyä tilanteesta kokonaan (*vetäytymisstrategia*)
- Osapuoli voi antaa periksi ja mukautua tilanteeseen (*mukautumisstrategia*)
- Osapuoli voi ryhtyä taisteluun oman näkemyksensä ajamiseksi (*taistelustrategia*)
- Osapuoli voi yrittää ratkaista ristiriidan kaikkia osapuolia tyydyttävästi (*yhteistyö-strategia*)
- Osapuoli voi joustaa omasta näkemyksestä tai tavoitteesta (*kompromissistrategia*)

Välttely ja vetäytyminen ovat passiivisia konfliktinratkaisutyyliä, joissa konfliktiin suhtaudutaan välinpitämättömästi. Konfliktia voidaan vältellä esimerkiksi kieltämällä sen olemassaolo tai vaihtamalla puheenaihetta. Passiivisella vastarinnalla voidaan myös yrittää pelata aikaa tai väsyttää vastustajaa. Välttely ja vetäytyminen ovat hyväksyttäviä keinoja vain, mikäli ongelma on todella mitätön eikä väärän päätöksen teosta aiheudu haittaa.

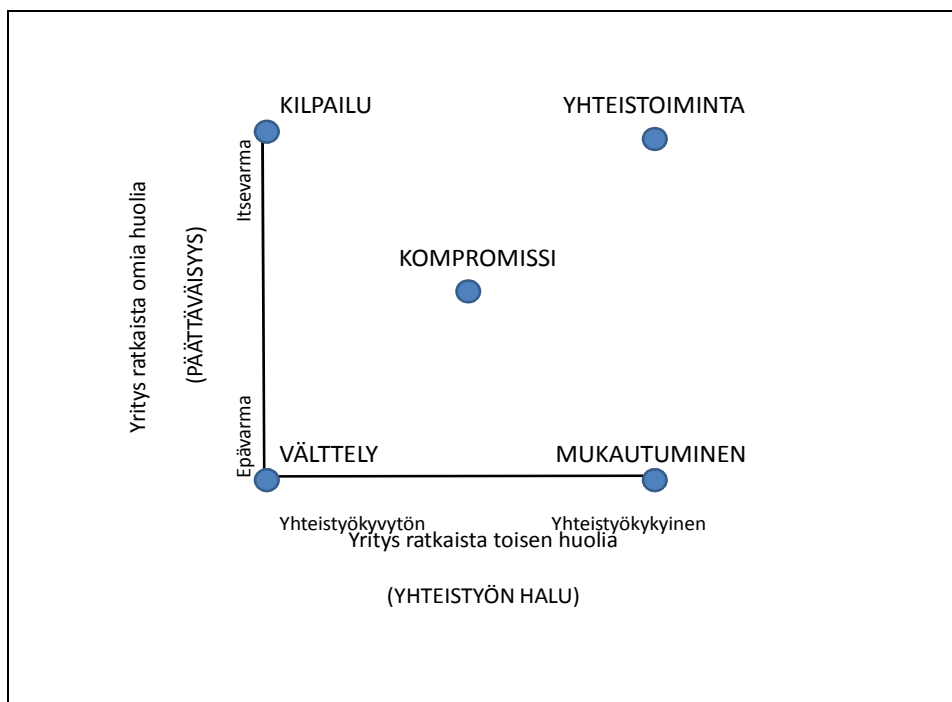
Kun konflikteja ratkaistaan *mukautumalla*, antaa konfliktin toinen osapuoli periksi toiselle. Näin voidaan toimia, jos asia ei ole periksi antavalle osapuolelle tärkeä tai jos konfliktin osapuolten suhde on tälle itse ongelmaa ja siihen saatavaa ratkaisua tärkeämpi. Perusteeton periksi antaminen tai konfliktin lopettaminen mukautumalla ovat toisaalta omiaan aiheuttamaan jännitteitä ja tyytymättömyyttä osapuolten välille.

Taistelu on aggressiivinen konfliktinratkaisutyyli, jossa toinen osapuoli yrittää dominoimalla ja pakottamalla runnoa läpi omaa näkökulmaansa puoltavan näkökannan. Tyyli ei edistä yhteistyötä. Tyyliä voidaan käyttää, mikäli muut keinot osoittautuvat riittämättömiksi omien tarpeiden huomioon saattamisessa, mutta sitä pitäisi kuitenkin välttää, sillä se aiheuttaa useimmiten enemmän haittaa kuin hyötyä.

Yhteistoimintaan perustuvan konfliktinratkaisutyylin mukaan päätökset on mahdollista tehdä niin, että kaikkien konfliktin osapuolten tarpeet tulevat tyydytetyiksi. Kaikki voivat siis voittaa ja saada läpi ne asiat, jotka heille itselleen ovat tärkeitä. Tämä konfliktinratkaisutyyli on kuitenkin hyvin työläs, eikä kaikkia tyydyttävää vastausta ole aina löydettävissä.

Usein päädytäänkin *kompromissiratkaisuun*, jossa kaikki osapuolet luopuvat jostakin, jotta voidaan saada aikaan paras mahdollinen ratkaisu, jonka takana kaikki kuitenkin voivat seistä. Jotta kompromis-

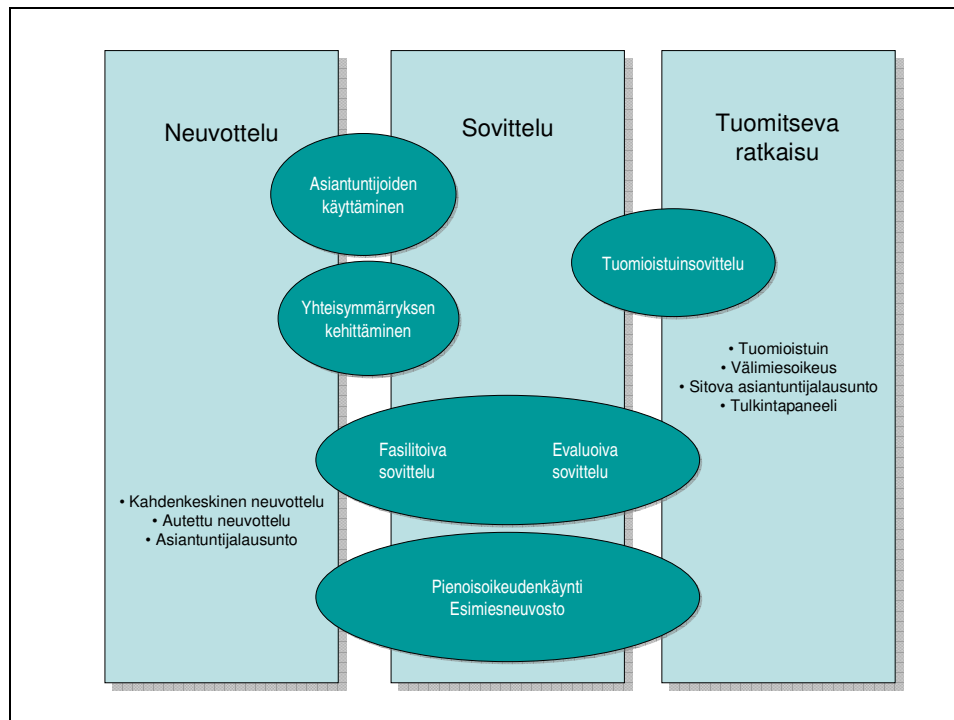
siratkaisu olisi kaikkia osapuolia tyydyttävä, tulee ryhmäläisten kuitenkin tuntea, että kaikki ovat joustaneet vaatimuksistaan saman verran ja että ratkaisu tuntuu oikeudenmukaiselta.



Kuva 15. Konfliktien hallinnan viisi tapaa kaksidimensioisesti esitettynä (Thomas 1988, s. 432; alkup. Thomas-Kilmann, *Conflict Mode Instrument*, 1974, s. 11).

Konfliktien ratkaisemistapaa voidaan harkita myös käsittelymenetelmästä käsin. Green (1993) on esittänyt konfliktien ratkaisumenetelmien yleiskuvan jakamalla menetelmät kolmeen peruspilariin: neuvottelevat, sovittelevat ja tuomitsevat menettelyt (kuva 16).

Erilaisten konfliktinratkaisutapojen ja menetelmien sopivuus kuhunkin tapaukseen riippuu siitä, millainen konfliktitilanne on kyseessä. Käytettävissä oleva aika, tiedon ja taitojen jakaantuminen ryhmässä sekä ryhmän jäsenten arvot ja tarpeet vaikuttavat kaikki osaltaan siihen, kuinka konfliktia ratkaistaessa on tehokkainta käyttäytyä. Konfliktinratkaisun tavan ja menetelmän valinta riippuu myös osapuolten itsevarmuuden asteesta ja yhteistyökyvystä. Menetelmän valintaan vaikuttaa myös kunkin menetelmän sisältämät ominaisuudet. Richbell (2001) on verrannut neuvottelun, sovintomenettelyn ja oikeudenkäynnin ominaisuuksia keskenään (taulukko 2).

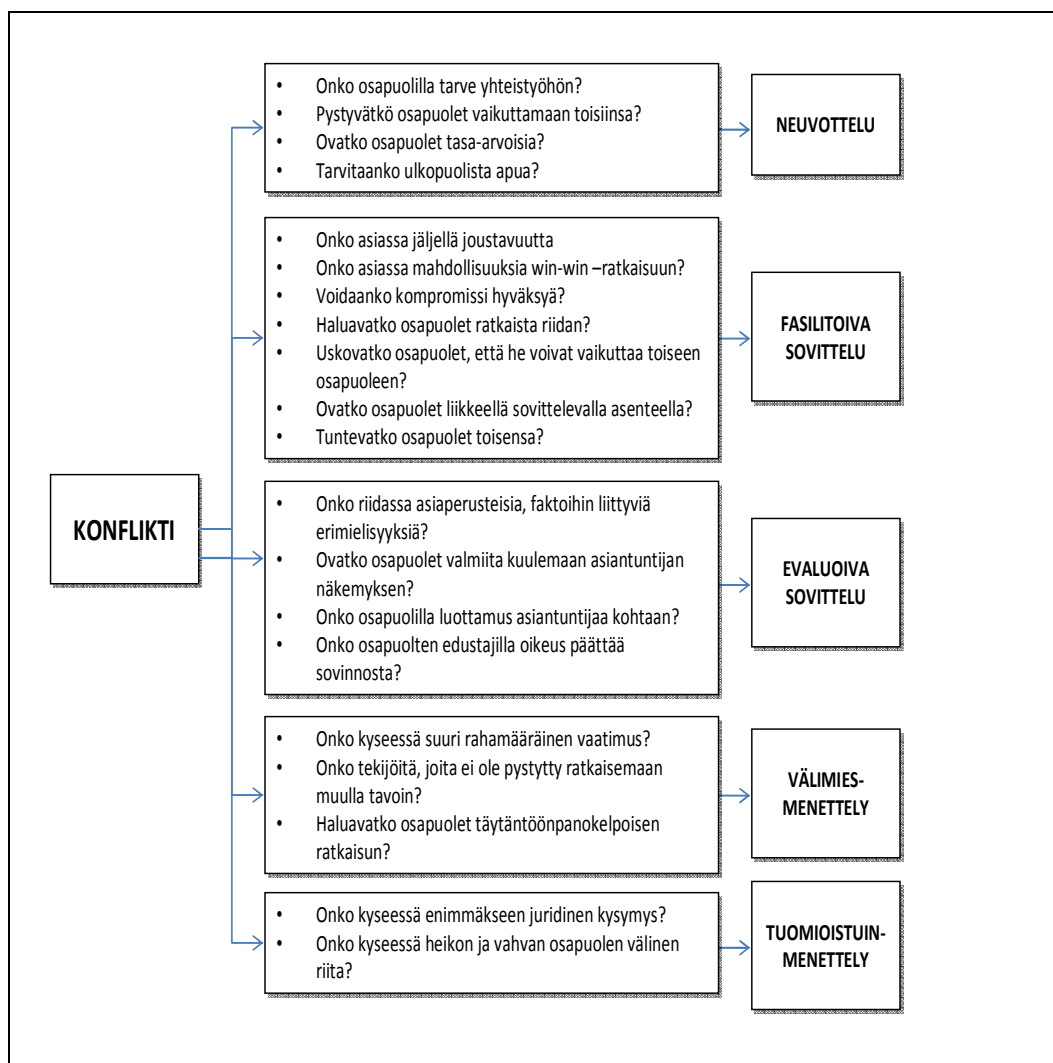


Kuva 16. Konfliktin ratkaisumenetelmien kolme peruspilaria (lähde: Gould, *Dispute Resolution in Construction Industry* 1999, 40).

Taulukko 2. Konfliktinratkaisumenetelmien vertailua (Richbell, suomennettu teos: *CEDR Sovittelijan käsikirja, Kaupallisten riitojen tehokas sovittelu*, 2001, s. 19).

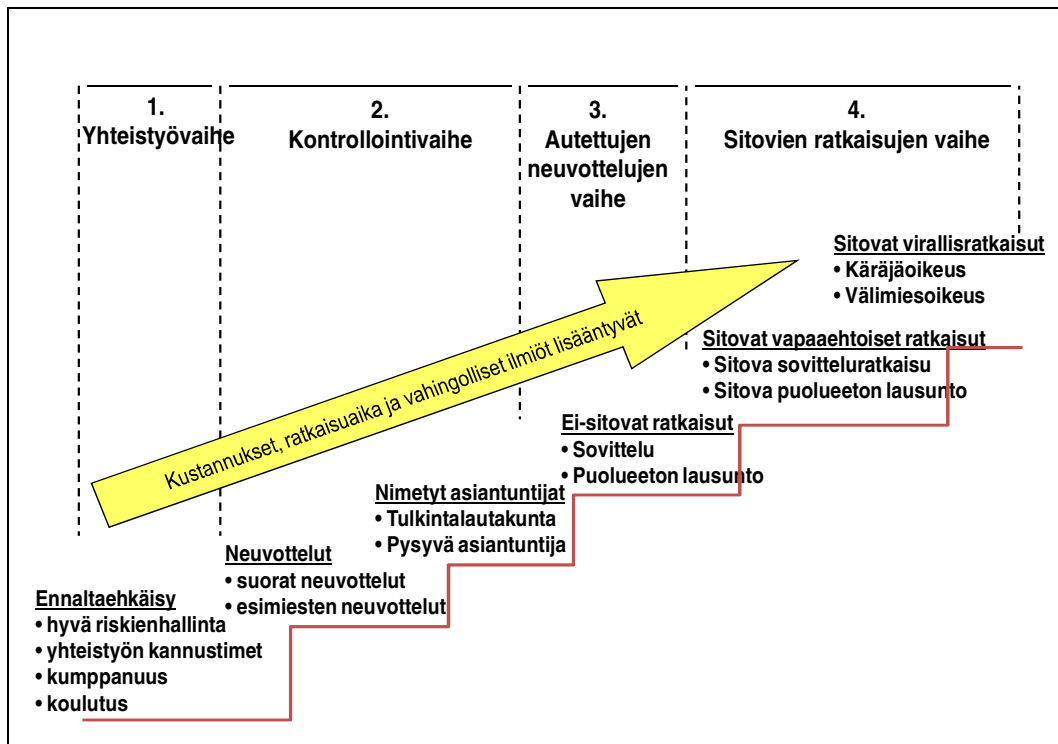
Neuvottelu	Sovintomenettely	Oikeudenkäynti
Vapaaehtoista	Vapaaehtoista	Pakollista
Jos sopimus syntyy, täytäntöönpanokelpoinen kuten sopimukset yleensä	Jos sopimus syntyy, täytäntöönpanokelpoinen kuten sopimukset yleensä	Sitova, mahdollisuus valittaa
Ei kolmatta osapuolta edistämässä neuvottelua	Osapuolten valitsema sovittelija, joka voi olla myös asiantuntija ja edistää neuvotteluita	Pakollinen, tuomarilla voi olla asiantuntemusta
Vapaamuotoista	Vapaamuotoista	Muodollista, tarkat säännöt
Vapaus valita todisteiden perusteiden sekä vaatimusten esittämistapa sekä esittämisaika	Vapaus valita todisteiden perusteiden sekä vaatimusten esittämistapa sekä esittämisaika	Jokaisella osapuolella mahdollisuus esittää todisteita ja perusteita
Keskittyy usein menneisyyteen	Keskittyy usein tulevaisuuteen	Keskittyy usein menneisyyteen
Tulos: molemmin puoleisesti hyväksyttävä ratkaisu, johon osapuolet ovat itse päätyneet	Tulos: molemmin puoleisesti hyväksyttävä ratkaisu, johon osapuolet ovat itse päätyneet	Tulos: tuomarin antama päätös, jota perustelut tukevat
Ei-julkinen	Ei-julkinen	Julkinen

Erilaisten konfliktien käsittelymenetelmien soveltuvuutta kuhunkin erityistapaukseen on kirjallisuudessa käsitelty kysymyslistojen avulla. Kysymyslistoilla pyritään ohjaamaan konfliktinratkaisumenetelmän valintaa konfliktin ominaisuuksien ja osapuolten tavoitteiden perusteella. Cheung (1999), Gould (1999), Kestner (2002) ja mm. Taivalkoski (2000) ovat esittäneet seuraavat kysymykset käsitellessään konfliktien ratkaisumenetelmien soveltuvuutta erilaisiin tapauksiin (kuva 17):



Kuva 17. Erimielisyyksien käsittelytavan valinta kysymysten avulla (kuva muokattu seuraavista lähteistä: Cheung S.O., *Critical Factors Affecting the Use of Alternative Dispute Resolution Processes in Construction*, *International Journal of Project Management*, Vol. 17, no. 3, 1999, pp. 189-194; Gould N., Capper P., Dixon G., Cohen M., *Dispute Resolution in the Construction Industry, an Evaluation of British Practice*, London 1999; Taivalkoski P., *Osakeyhtiölain uudistaminen – tavoitteena kilpailukyisempi yhtiöoikeus*, liite 7 Riidanratkaisu, Oikeusministeriön toimeksianto osakeyhtiölain uudistamisesta 10.11.1998, 3834/41/98 OM, OM0618:00/06/01/1998).

Erilaiset konfliktien ratkaisumenettelyt eivät toisiaan poissulkevia, vaan vapaaehtoisista menettelyistä voidaan edetä virallisuonteisiin menettelyihin niin haluttaessa. Vorster (2003) on esittänyt konfliktien selvittämisen menetelmät virallISRatkaisuja kohti etenevinä portaina (kuva 18).



Kuva 18. Konfliktin ratkaisuportaat (Vorster M.C., Virginia Polytechnic Institution, *Dispute Prevention and Resolution*, SD-95, October 93, p. 2; alkuperäinen lähde *Preventing & Resolving Construction Disputes*, CPR 1991; esitetty myös Moore C.W, *The Mediation Process, Practical Strategies for Resolving Conflict*, Jossey Bass, A Wiley Imprint, San Fransisco, USA, 3rd Edition 2003, p. 7).

Chan kehottaa projektien osapuolia suunnittelemaan ja rakentamaan hankkeeseen parhaiten sopivan konfliktien käsittelymekanismin (Dispute Resolution Mechanism) mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja sisällyttämään menettelyt sopimusasiakirjoihin (Chan 2004). Tällä voitaisiin Chanin mukaan välttää tai nopeasti ratkaista riidat, mikäli niitä syntyy. Cheungin mukaan riidanratkaisumenettelyjen sopiminen etukäteen on erityisen tärkeää pitkäkestoisissa sopimussuhteissa tai projekteissa (Cheung 1998). Myös Lillrank (1996, 41) ja Koivu (2002) pitävät laadukkaan johtamisen tunnusmerkkinä kollektiivista työskentelyä ongelmien ratkaisemiseksi. He korostavat lisäksi, että päätöksenteon on perustuttava faktoihin.

2.6 RAKENNUSALAN KONFLIKTIEN OMAISPIIRTEITÄ

2.6.1 Rakennusalan konfliktien typologia

Vorsterin (1993), Levinin (1998) ja Oakesin (2007) mukaan kaikessa rakentamisessa esiintyy ongelmia. Rakentamisprosessille ominaista on, että siihen sitoutuu paljon osapuolia ja että minkä tahansa osapuolen suorituksen pettäminen todennäköisesti vaikuttaa taloudellisesti tai muuten yhden tai useamman

muun osapuolen toimintaan (Fong et al. 2005). Rakennusriidat kiinnittyvät joko rakentamisprosessissa esiintyviin ongelmiin tai rakentamisen jälkeisiin vastuisiin ja sisältävät yleensä useita eri asiakohtia. Suunnittelu- ja rakentamisprosessin hoito koostuu suurelta osalta ongelmien ratkaisuisista ja riskien hallinnasta (Bramble 1990). Projektien riskejä on totuttu hallitsemaan kokemusperäisesti ja deterministisillä menetelmillä (Pitkänen 1999, Perminova 2007). Projektien epävarmuustekijät ovat kuitenkin lisääntyneet ja ne ulottuvat usein riskienhallinnan kentän ulkopuolelle, eikä niitä voi perinteisillä mekanistisilla riskientorjuntamenetelmillä hallita (Perminova 2007). Haasteet riskienhallintaa kohtaan kasvavat, kun liikutaan kohti epävarmuutta, pois ideaalisesta tilanteesta, jossa käytettävissä oleva tieto on täydellistä (Wideman 1992). Muun muassa Bramble (1990) ja Vorster (1993) tulkitsevat, että konflikteja syntyy, kun ongelma ei osu hankkeen riskienhallinnan etukäteen suunniteltuun kenttään tai jompikumpi sopijapuoli joutuu kyseenalaistamaan kohtuuttomasti allokoitua riskin negatiiviset vaikutukset.

Amerikkalainen Construction Industry Institute (CII) tutki 1990-luvulla rakennusriitoja useassa eri tutkimushankkeessa. CII eräs keskeinen havainto oli, että rakennusriita kehittyy prosessina ja että mikäli erimielisyyksiä ei ratkaista oikea-aikaisesti projektitasolla, voi erimielisyys laajentua ilmiöksi, joka lopulta on ratkaistava oikeusistuimessa. Tämän estämiseksi on ymmärrettävä, että konfliktin hallinta on prosessi, johon sitoutuu useita ihmisiä ja että konfliktin ratkaisua voidaan yrittää eri tasoilla. (CII 1995, 3). CII tunnisti rakennusalan konfliktiprosessissa viisi eri vaihetta (kuva 19):

1. Ongelmat syntyvät projektien epävarmuustekijöistä, prosessin vaikeuksista tai johtuvat ihmisistä, mutta ovat osa normaalia rakennustoimintaa. Useimmat ongelmat ratkaistaan projektiin osallistuvien kesken normaalein projektinjohdollisin keinoin.
2. Ongelma kehittyy, kun projektiin osallistuvat eivät pysty ratkaisemaan ongelmaa turvautumatta perusteellisiin neuvotteluihin. Molemmat osapuolet ilmoittavat kirjallisesti kantansa ja osapuolet pyrkivät näiden avulla saavuttamaan neuvottelutuloksen projektitasolla.
3. Erimielisyys syntyy, kun projektiin osallistuvat eivät pysty ratkaisemaan erimielisyyttään oikeaan aikaan. Projektin rahoittajat, pysyvät asiantuntijat tai sovittelijat liittyvät riidan käsittelyyn ja yrityksiin saavuttaa sovinto projektitasolla.
4. Erimielisyys kehittyy, kun projektin rahoittajat, pysyvät asiantuntijat tai sovittelijat eivät pysty ratkaisemaan erimielisyyttä projektitasolla. Erityisasiantuntijoita tarvitaan ratkaisemattomien kysymysten selvittämiseen. Aika, kustannukset ja johdon sitoutuminen ratkaisun saavuttamiseksi kasvavat merkittävästi ja riidanratkaisuprosessista tulee monimutkaisempi ja pitkälisempi.

5. Riita syntyy, kun erityisasiantuntijat eivät pysty saavuttamaan yhteisymmärrystä erimielisyyden määrällisestä tai oikeudellisesta totuudesta ja kun osapuolet aloittavat lopullisen ratkaisun etsinnän virallISRatkaisujen kautta.

CII:n havainnot korostavat käsitystä siitä, että konfliktien hallinta on hyvä pitää lähellä projektitasoa ennemmin kuin antaa niitä täysin ulkopuolisille kolmansille tahoille ratkaistavaksi.

Osallistuvat tahot	Rakennusalan konfliktien prosessi				
	Ongelma	Ongelma	Erimielisyys	Erimielisyys	Riita
Tuomarit					Viralliset prosessit
Konsultit ja sovittelijat				Asioiden määrittelyssä ja arvioinnissa avustaminen	
Rahoittajat, projek- tikonsultit, sovitteli- jat			Yritykset ratkais- ta asia päivittäi- sen johtamisen ulkopuolella		
Projekti- Päällikkö	Rutiinikeskus- telut ja neuvot- telut	Perusteelliset neuvottelut määritellystä asiasta			
Ratkaisemisen taso				Siirretty pois projektista	

Kuva 19. Rakennusalan konfliktien prosessi (Construction Industry Institute Report, Disputes Prevention and Resolution Techniques in the Construction Industry, RS23-1 1995, p. 7).

2.6.2 Rakennusalan konfliktien syyt

Howell ja Mitropoulos (1993) määrittelevät, että ”rakennusalan konfliktit johtuvat epävarmuuden ja ihmisten kommunikaatio-ongelmien yhdistelmästä”. Heidän mukaansa riski siihen, että toinen osapuoli yrittää epäreilusti hyötyä toisesta on aina mahdollista, kun rajallinen määrä osapuolia on sidottu toisiinsa tuottamaan jotain, jonka arvo on vain projektin lopussa. (Vorster 1993). Federal Facilities Councilin mukaan (FFC 2007) konfliktit syntyvät yleensä joko urakoitsijan tilaajalle esittämästä lisä- ja muutostyövaatimuksesta tai tilaajan urakoitsijalle esittämästä vaatimuksesta urakkasopimuksen vastaiseen suoritukseen liittyen. Esitetyt vaatimukset aiheuttavat usein erimielisyyksiä, jotka saattavat kehittyä riidoiksi, mikäli niitä ei hoideta ennalta määriteltujen prosessien avulla projektitasolla (Vorster 1993).

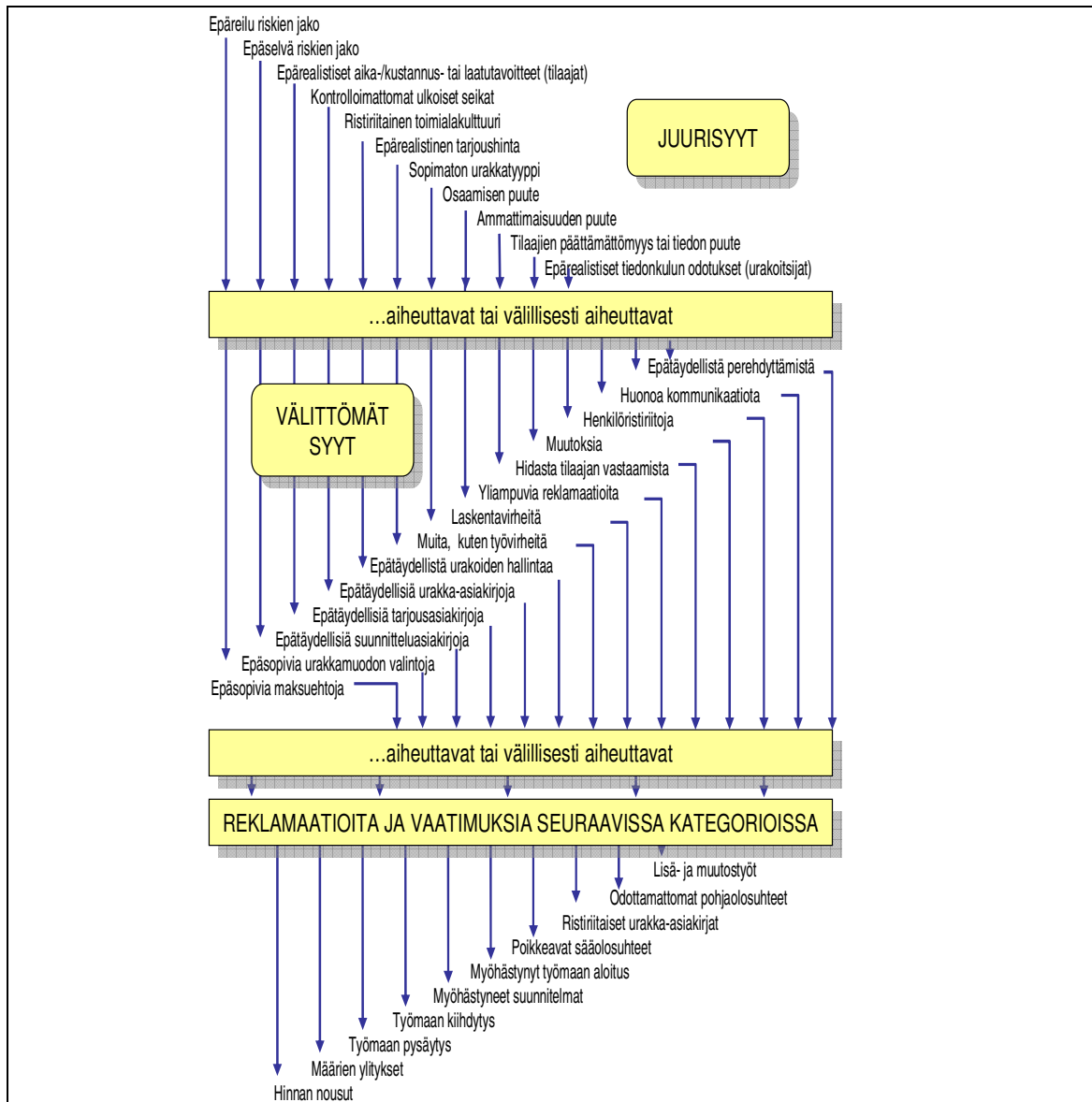
Vorsterin (1993), Diekmanin (1994) ja Grotonin (1997) mukaan rakennusalan konfliktien syyt voidaan koota kolmeen ryhmään konfliktien juurisyiden mukaan:

1. *Projektin epävarmuustekijät*, jotka johtuvat heikoista lähtötiedoista, ulkopuolisista tekijöistä ja projektin monimutkaisuudesta, mitkä voivat aiheuttaa muutoksia enemmän, kuin osapuolet otaksuivat.
2. *Rakennusprosessiin liittyvät ongelmat*, kuten vääränlaiset urakkamuodot, heikko laajuuden määrittäminen, epärealistiset kustannus- tai aikatauluodotukset ja heikko laatu.
3. *Ihmisiin liittyvät ongelmat*, jotka johtuvat puutteellisista ihmissuhdetaidoista, heikosta kommunikatiosta, yhteistyön puutteesta ja epäeettisestä tai opportunistisesta käyttäytymisestä.

Gould (1999) on jaotellut rakennusalan konfliktien syyt kolmetasoisesti: juurisytyt (*root causes*) ja välittömät syyt (*proximate causes*) sekä näistä aiheutuvien reklamaatioiden ja vaatimusten luokkiin (*common categories*) (kuva 20). Juurisytyt eivät ole heti nähtävissä, vaan ovat potentiaalisen konfliktin siemeniä kuten esimerkiksi epäreilu riskien jako tai epärealistinen hinnoittelu. Välittömät syyt ovat aina nähtävissä kuten esimerkiksi ristiriitaiset suunnitelmat, epätäydellinen tarjous jne. Nämä syyt johtavat sopimuksen sallimien otsikoiden alla oleviin vaatimuksiin kuten lisätyöt, viiveet jne. (Gould 1999, 31).

Rakennusalan konfliktien välittömien syiden osalta ovat viimeaikaiset tutkimukset antaneet erityisen painon rakennusprojektissa tapahtuvalle kommunikaatiolle ja tiedon kululle (Levin 1998, 7; Ventovuori 2002, 56; Poutiainen 2004, 55; Salminen 2005, 143; Pekkanen 2005, 117-118; Dainty 2006, 145). Rakennusprojektien kommunikaatiota pidetään muita teollisuudenaloja hankalampana ja helpommin ongelmia tuottavana, koska kommunikaatorakenteet tehdään vain tilapäiskäyttöä varten, tuotanto hoidetaan hajaantuneen alihankintaverkoston kautta, liikkeellä on paljon virallista ja epävirallista tietoa, ihmisten on nopeasti opittava kulloinkin kyseessä olevan projektin kommunikointitavat, samanaikaisesti on liikkeellä paljon ihmisiä ja tapahtuu paljon kommunikaatiota eri organisaatorajapintojen yli ja rakennusalan kommunikaatiossa on paljon ”häirintää” (Dainty 2006).

Kommunikaatio-ongelmat ovat erityisen kriittisiä neuvotteluvaiheessa. Neuvotteluvaiheen jälkeen sopijapuolilla on oltava yhtenäinen näkemys projektin tavoitteista. Mikäli näkemykset poikkeavat huomattavasti toisistaan, johtaa se suurella todennäköisyydellä tuotantovaiheessa erimielisyyteen (Poutiainen 2004, 58).



Kuva 20. Rakennusalan erimielisyyksien yleiset syyt (Gould, *Dispute Resolution in the Construction Industry, an Evaluation of British Practice*, London 1999, p.32).

Tuotantovaiheessa olennaista on välittää osapuolten välillä tietoa muutoksista ja muutosten vaikutuksista projektiin. Mikäli muutokset ovat negatiivisia, on niiden viestimättä jättäminen rakennusallalla yleinen ongelma (Poutiainen 2004, 55). Lisäksi rakennushankkeeseen osallistuu useilta eri organisaatio- tasoilta sekä tilaaja- että urakoitsijapuolelta henkilöitä, joiden odotukset poikkeavat toisistaan. Hankkeessa muodostuu strategisen, taktisen ja operatiivisen tason asiakkuuksia sekä asiakasketjuja, joissa tapahtuvan informaation kulun puute on usein syynä projektien epäonnistumiseen (Ventovuori 2002, 68-75).

3 RAKENNUSALAN KONFLIKTIEN RATKAISEMISEN NYKYMENETELMÄT

3.1 KONFLIKTINRATKAISUN KÄYNNISTÄMINEN

Rakennushankkeessa konfliktien ratkaisemisen peruseriaatteista sovitaan osapuolten välillä etukäteen ja sovittu menettely kirjataan urakkasopimukseen. Urakkasopimuksissa käytetään pääsääntöisesti seuraavia Rakennusurakan yleisten sopimusehtojen (YSE 1998) mukaista riidanratkaisulauseketta (92 §).

YSE 1998, 92 § ”Riitaisuuksien ratkaiseminen” ensimmäinen kappale (92 § 1) toteaa:

- *”Ellei urakkasopimuksessa ole toisin määrätty, tämän sopimuksen pätevyyttä, tulkintaa ja soveltamista sekä muutos- ja lisätoita ja niiden kustannuksia koskevat riitaisuudet, joista asianomaiset eivät pääse keskenään sopimukseen samoin kuin sopimuksesta johtuvien saatavien perimistä koskevat asiat on jätettävä käräjäoikeuden ratkaistavaksi.”*

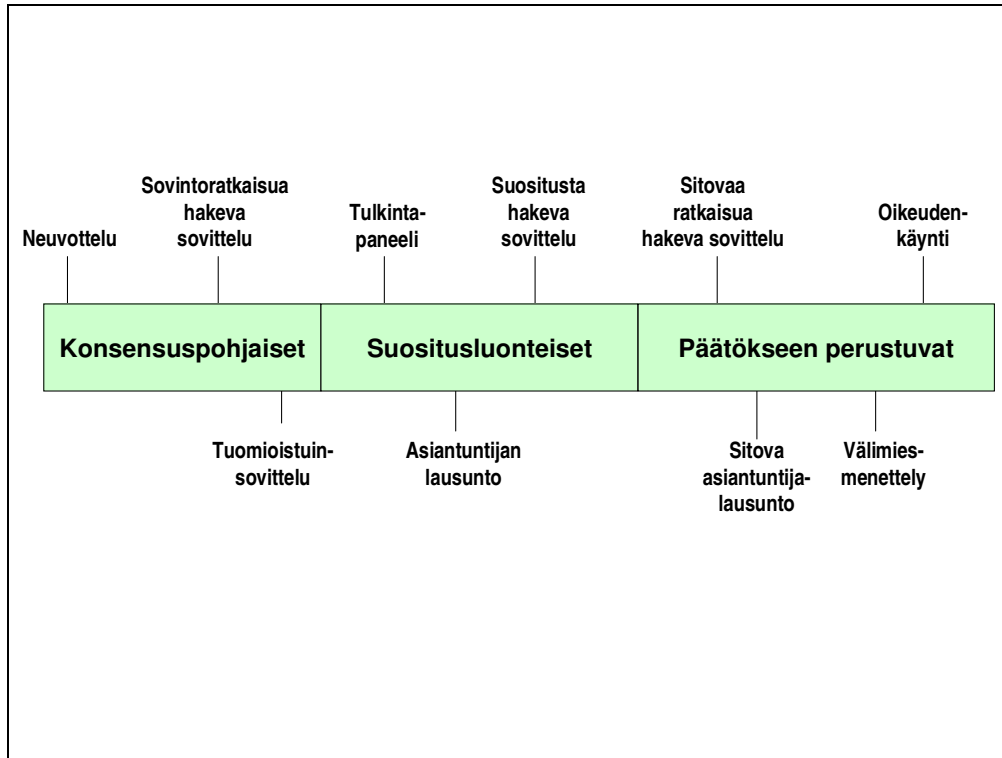
Toinen kappale (92 § 2) puolestaan ohjaa osapuolia seuraavasti:

- *”Jos erimielisyyksien ratkaisemiseksi on sovittu käytettäväksi välimiesmenettelyä, asianomaiset voivat sopia, että välimiesoikeuden muodostaa yksi puolueeton välimies.”*

Riidan ratkaiseminen käynnistetään YSE:n mukaan neuvottelupyynnöllä. Neuvottelupyyntö voidaan esittää yksipuolisesti. Mikäli neuvottelu ei johda asiassa sopimukseen, ei seuraavakaan vaihe vaadi asiassa yhteisymmärrystä, vaan osapuoli voi jättää haastehakemuksen käräjäoikeuteen tai ilmoittaa vastapuolelle riitakysymyksen jättämisestä välimiesoikeuden ratkaistavaksi.

YSE:n riidanratkaisulauseke lähtee liikkeelle ajatuksesta, että erimielisyys on jo kehittynyt riidaksi. Lauseke keskittyy siten tilanteeseen, jossa osapuolet jo ovat ajautuneet vastakkaisiin asemiin. Osapuolilla on kuitenkin käytössään myös YSE:ssä mainitsemattomia konfliktinratkaisumenetelmiä. Osapuolet voivat esimerkiksi käyttää organisaationsa omia tai ulkopuolisia asiantuntijoita tai esimiehiä apunaan tai pyytää ulkopuolista sovittelijaa avustamaan neuvotteluratkaisun syntymisessä. Näiden menetelyjen vireillepano on vapaaehtoista ja parhaiten onnistuakseen vaativat molempien osapuolien hyväksynnän.

Rakennusalan konfliktien nykyiset käsittelymenetelmät ovat neuvottelu, asiantuntijalausuntojen käyttö, vapaaehtoinen tai tuomioistuinsovittelu, välimiesmenettely tai oikeudenkäynti. Menetelmät voidaan jakaa ominaisuuksiensa mukaan yhteisymmärrykseen perustuviin (konsensuspohjaisiin), suositukseen perustuviin ja ulkopuoliseen päätökseen perustuviin ratkaisuihin (kuva 21).



Kuva 21. Rakennusalan konfliktien käsittelyn nykymenetelmät (kuva muodostettu teoksen Richbell, *Mediation of Construction Disputes*, Blackwell publishing, Oxford 2008, kuvaa 2.1, s. 18 mukaillen).

Konfliktien käsittelymenetelmät on seuraavassa jaettu kolmeen osaan (jako Lindfors 2005):

- neuvotteluun perustuvat (*tavoitteena osapuolten omatoiminen sovinto*)
- sovitteluun perustuvat (*sovinto tai suositus kolmannen avustuksella*)
- tuomioon perustuvat (*päätös auktorisoidulta kolmannelta*).

Menetelmiä on selostettu siten, että niiden ominaisuuksia ja soveltuvuutta rakennusalan erityiskysymysten ratkaisemisessa on mahdollista arvioida. Erityisesti näkökulmana on ollut tutkimuksen tavoitteen mukainen rakennusalan oman asiantuntemuksen käytön mahdollisuus prosessissa ja menettelyjen ennalta ehkäisevä vaikutus.

3.2 OSAPUOLTEN VÄLISET NEUVOTTELUT

3.2.1 Neuvottelutaktiikat

Rakennusprojekteissa erimielisyyksien ensisijainen käsittelymenetelmä on neuvottelu. Erimielisyyksiä käsittelevän neuvottelun lähtökohtana on, että neuvottelijat haluavat keskustella keskenään erimielisyydestä ja löytää erimielisyyteen ratkaisun. Neuvottelu on yleensä mahdollinen, kun (Richbell 2001):

- osapuolet saavat yhdessä tunnistaa riidanalaiset kysymykset
- osapuolten edut, tavoitteet ja tarpeet eivät ole täysin yhteen sovittamattomia
- osapuolet ovat neuvottelussa tasavertaisia
- osapuolilla on tarve tehdä yhteistyötä saavuttaakseen tavoitteensa
- ulkopuoliset rajoitteet kuten maine, kustannukset ja tavoitellun tuloksen epävarmuus kannustavat osapuolia yhteistyöhön
- osapuolet pystyvät vaikuttamaan toisiinsa siten, että he toimivat yhteiseksi hyödyksi tai vahingon välttämiseksi
- pikainen ratkaisu on tärkeää
- osapuolten mielestä vaihtoehtoiset menettelytavat eivät ole yhtä tehokkaita kuin neuvottelemisen.

Neuvottelun onnistuminen edellyttää hyvää ilmapiiriä, johon vaikuttavat seuraavat seikat (Kansanen 2002):

- Miten mielekkäänä osapuolet pitävät yhteydenpitoa?
- Missä määrin tunnetaan samankaltaisuutta kokoontuvien ihmisten kesken?
- Miten pystytään omaksumaan tilanteen mukainen rooli?
- Millainen paine kohdistuu tilanteeseen?
- Millaisia etuja yhteydenpito tarjoaa?

Osapuolet voivat valita erilaisia neuvottelustrategioita päästäkseen tavoitteisiinsa. Neuvotteluja voidaan käydä kolmella eri tavalla (Fischer 1991, Galanes 2004, Fincham 2005):

- välttelevästi tai mukautuvasti (*pehmeä, utopistinen, passiivinen tapa*)
- intressilähtöisesti (*yhteistoiminnallinen tapa*)
- vaatimuskähtöisesti (*kova, kilpailullinen tapa*).

Jako on perusteiltaan sama kuin konfliktinratkaisustrategioissa käytetty (ks. luku 2.5). Välttely on passiivinen neuvottelutyyli, jossa toisen osapuolen esittämiin kysymyksiin suhtaudutaan vähättelevästi, välinpitämättömästi tai mahdollisesti mukautuvasti. Kun neuvottelua käydään mukautumalla, antaa konfliktin toinen osapuoli toiselle periksi. Intressilähtöisen neuvottelustrategian tunnusmerkkejä puolestaan ovat (Fischer 1999):

- neuvotellaan osapuolten tarpeista ei vaatimuksista
- osallistujat ovat ongelman ratkaisijoita
- tähdätään tehokkaasti hyväksyttävään lopputulokseen
- neuvotteluja jatketaan luottamusasemasta riippumatta
- neuvottelijat etsivät vaihtoehtoisia ratkaisuja

- käytetään objektiivisia arviointikriteerejä
- ihmiset erotetaan ongelmista.

Fischerin mukaan intressilähtöisellä lähestymistavalla voidaan välttää vaatimuslähtöiseen kilpailuun liittyvä pelaaminen, jossa käytetään toista hyväksi. Intressilähtöinen neuvottelu pyrkii parantamaan neuvottelujen lopputulosta seuraavasti (Richbell 2001):

- Selvittämällä, mikä on paras vaihtoehto neuvotellulle sopimukselle. Tämä antaa selkeän kuvan siitä, milloin neuvottelut tulisi päättää, koska toinen vaihtoehto antaa paremman lopputuloksen.
- Erottamalla ihmiset ongelmista. Yhteistyötä painottava lähestymistapa tulee mahdolliseksi, kun ongelma tehdään persoonattomaksi.
- Keskittymällä tavoitteisiin asemiin kaivautumisen sijasta.
- Hahmottamalla objektiiviset kriteerit ja lähtökohdat, joita vasten päätöksiä voidaan arvioida ilman subjektiivisia käsityksiä tai tarpeettomia yksityiskohtia.
- Keksimällä molempia osapuolia hyödyttäviä vaihtoehtoja sovinnoksi.

Intressilähtöisessä neuvottelussa molemmilla osapuolilla on mahdollisuus saada läpi ne asiat, jotka heille itselleen ovat tärkeitä. Tyyli on kuitenkin hyvin työläs, eikä kaikkia tyydyttävää vastausta ole aina löydettävissä.

Vaatimuslähtöisessä asetelmassa toinen osapuoli yrittää dominoimalla ja pakottamalla runnoa läpi omaa näkökulmaansa puoltavan näkökannan. Tyyli on aggressiivinen. Sitä käytetään, mikäli muut keinot osoittautuvat riittämättömiksi omien tarpeiden huomioon saattamisessa. Vaatimuslähtöisen strategian tärkeimpiä tunnusmerkkejä ovat (Richbell 2001):

- Jokainen puoli valitsee itselleen parhaimman (äärimmäisen) lähtökohdan sille, mitä vaatii tai tarjoaa.
- Seuraa perustelujakso, joka yleensä vahvistaa ensimmäistä ääriasemaa.
- Käydään keskusteluja, joissa osapuolet tinkivät, uhkailevat, pelottelevat, itkevät tai valehtelevat saadakseen toisen osapuolen liikahtamaan tai suostumaan.
- Tehdään myönnytyksiä.
- Sopimukseen päästään yleensä jossakin neuvotteluasemien keskivaiheilla, riippuen osittain osapuolten voimasuhteista.

Vaatimuslähtöisten neuvottelujen tuloksia parantaakseen neuvottelijat noudattavat usein seuraavia taktiikoita (Richbell 2001):

- alentavat vaatimusten skaalaa toisesta päästä
- vääristelevät omia asemia tai tavoitteita

- pitävät salassa arkaluonteisen tiedon, esim. omat heikkoudet
- uhkailevat tai bluffaavat
- kaivautuvat puolustusasemiin tai marssivat ulos ja odottava toisen osapuolen siirtoa
- eivät koskaan anna mitään ilman, että samalla saavat jotain
- antavat myöten vähän ja hitaasti.

Usein päädytään kompromissiratkaisuun, jossa kaikki osapuolet luopuvat jostakin, jotta voidaan saada aikaan ratkaisu, jonka takana kaikki kuitenkin voivat seistä. Jotta kompromissiratkaisu olisi kaikkia osapuolia tyydyttävä, tulee ryhmäläisten kuitenkin tuntee, että kaikki ovat joustaneet vaatimuksistaan saman verran (Galanes 2004).

Neuvottelut voivat myös epäonnistua. Richbell luettelee seuraavia syitä neuvottelujen epäonnistumiselle:

- yhden tai kummankin osapuolen (tai heidän avustajiensa) huono neuvottelutaito
- epärealistiset odotukset
- tavoitteiden tai vaihtoehtojen epärealistinen arviointi tai virheellinen käsitys toisen osapuolen asemasta
- vihamielisyys toista osapuolta kohtaan
- kostonhalu
- epäluottamus toista osapuolta tai tämän avustajaa kohtaan
- epäonnistuminen tavoitteiden tai tarjousten esittämisessä
- kyvyttömyys päättää, onko tarjous sopiva tai onko toiselta osapuolelta saatu viimeinen tarjous
- kyvyttömyys tunnistaa tai ratkaista osapuolten välillä vallitseva todellinen ongelma
- pelaaminen tai keinottelu, joka päättyy umpikujaan
- avustajilta tai osapuolilta puuttuva kelpoisuus tai rajoitettu toimivalta
- epäluottamus neuvotteluihin ja tarve käyttää hyväksy perinteistä oikeudenkäyntiä ja asian pitkittämistä
- aito erimielisyys tosiasioista, periaatteista tai oikeuksista.

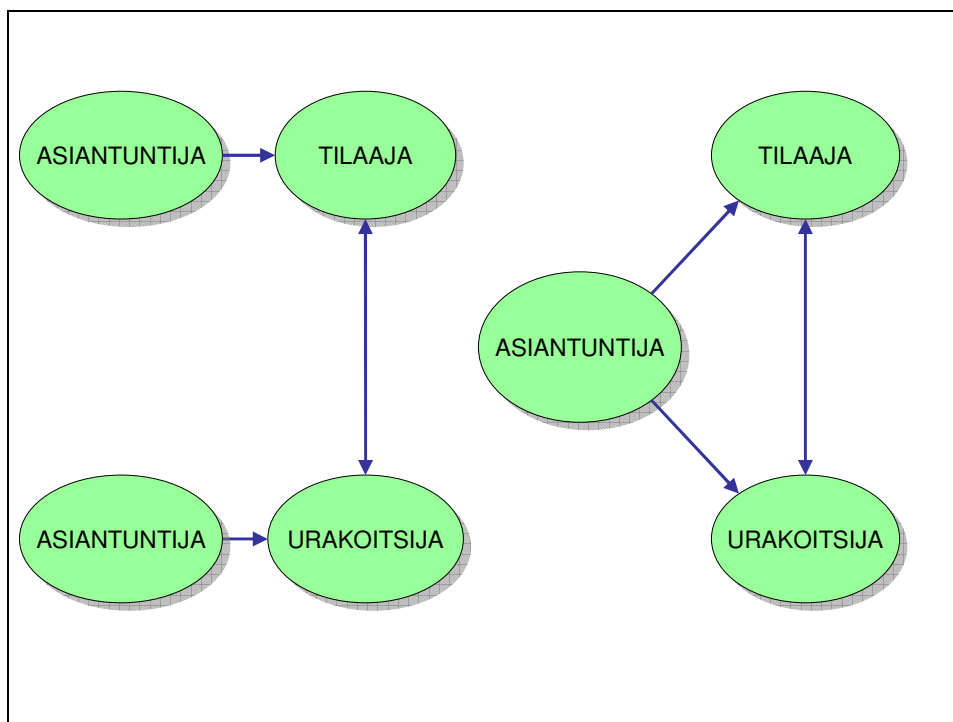
Mikäli osapuolten väliset neuvottelut eivät tuota tulosta, on osapuolilla mahdollisuus turvautua kolmannen osapuolen apuun.

3.2.2 Asiantuntijan käyttö apuna

Asiantuntijan apua saatetaan tarvita tilanteissa, joissa erimielisyyden kohteena olevaan asiaan halutaan puolueeton näkemys tai asian todellinen kanta vaatii erityisasiantuntemusta, jota osapuolilla ei ole tai

vastapuoli ei siihen luota. Asiantuntijoiden apuun voidaan turvautua missä rakennusprosessin tai erimielisyyden vaiheessa tahansa.

Asiantuntija voi antaa erimielisyydestä suositusluontoisen lausunnon tai osapuolten halutessa sitovan lausunnon. Luotettu asiantuntija voi toimia myös erimielisyyden sovittelijana. Asiantuntijalausuntoa voi pyytää yksipuolisesti oman näkemyksensä tueksi tai neuvotteluratkaisun saavuttamiseksi yhteisesti (kuva 22).



Kuva 22. Asiantuntijalausunnon pyytämisen tavat.

Asiantuntijalausunto voi koskea juridisia tai teknisiä kysymyksiä, mutta on yleensä rajattu käsittämään jotain erillistä asiakohtaa. Yksilöidyt kysymykset ovat olennainen osa asiantuntijalausuntoa. Asiantuntijan kirjalliseen lausuntoon tulisi liittyä tai liittää asiantuntijalle esitetyt suulliset tai kirjalliset kysymykset tai ohjeet (tehtävän kuvaus). Kysymykset, joista lausuntoa pyydetään, tulee esittää selvästi, ammattitaitoisesti ja objektiivisesti (Supponen 2004).

Osapuolilla on vapaus valita asiantuntijansa omien mieltymystensä ja kokemustensa perusteella. Tarvitava asiantuntemus voi olla teoreettista tietoa tai käytännössä hankittua kokemustietoa. Teknisissä asioissa lausuntoja Suomessa antaa VTT sekä suunnittelu- tai konsulttitoimistot ja riippumattomat järjestöt. Lausuntoja voi pyytää myös luotettavaksi ja asiantunteviksi todetuilta yksityishenkilöiltä.

Asiantuntijalausunnon antajan laadullisista vaatimuksista oikeudenkäyntiä varten on lausuttu oikeudenkäymiskaaren 12 luvun 44 §:ssä seuraavasti:

”Jos harkittaessa kysymystä, jonka arvostelemiseen tarvitaan erityisiä ammattitietoja, havaitaan tarpeelliseksi käyttää asiantuntijaa, hankkikoon oikeus kysymyksestä viraston tahi virkamiehen tai muun sillä alalla toimivan henkilön lausunnon taikka uskokoon yhdelle tai useammalle rehelliseksi ja taitavaksi tunnetuille saman alan tuntijalle tämän lausunnon antamisen.”

Asiantuntijalausuntoa oikeudenkäynnin tukena on tutkittu mm. Rovaniemen hovioikeuspiirin laatu-hankkeessa (Supponen 2004). Hankkeessa tehdyt suositukset ovat sellaisenaan sovellettavissa mihin tahansa tarpeeseen hankittuun asiantuntijalausuntoon. Hankkeesta julkaistun raportin mukaan asiantuntijan tulisi vakuuttaa asianosaiset siitä, että hän on käytettävissään olleiden tietojen pohjalta kyennyt antamaan perustellun lausunnon johtopäätöksineen hänelle esitetyistä kysymyksistä. Asiantuntijan tehtävä on kiinnittää huomio kaikkeen relevanttiin asian ratkaisemisen kannalta tärkeään tietoon. Objektii-visuuteen oikeutta kohtaan kuuluu, että hän on muodostanut oman itsenäisen mielipiteensä asiassa eikä kenenkään muun esimerkiksi hänet nimenneen osapuolen toivomaa tai edellyttämää mielipidettä. Asiantuntijalausuntoon kuuluu myös maininta sellaisista tiedossa olevissa seikoista, jotka voivat vaikuttaa johtopäätösten oikeellisuuteen tai luotettavuuteen. Huomionarvoinen seikka on esimerkiksi käytetyn tieteellisen metodin yleinen hyväksyttävyys alan asiantuntijoiden keskuudessa. Myös epävarmuuden tunnustaminen kuuluu hyvään asiantuntijalausuntoon. (Supponen 2004.)

Lausunnon käsitteeseen kuuluu myös, että se on jonkun henkilön tai henkilöiden kirjallisessa muodossa antama lausuma. Kirjalliseen lausuntoon kuuluu tieto siitä, mihin asiantuntijan asiantuntemus perustuu. Yhtiön asiantuntemusta ei yleensä voi päätellä muuten kuin sen nimestä ja lausunnon allekirjoittajan käyttämästä ammattinimikkeestä.

Asiantuntija saattaa joutua vahvistamaan omaa tietämystään lisätutkimuksilla ja tutustumaan alaa koskevaan kirjallisuuteen. Asiantuntijalausuntoon tulisi sisältyä tällöin relevantti kuvaus tai lähdeluettelo näistä seikoista. Alalla saattaa olla myös virallisia ohjeita ja yleisesti noudatettuja standardeja, kuten esimerkiksi RT-kortit, RIL-normit jne. Maininta niistä ja niiden soveltuvuudesta kuuluu myös asiantuntijalausuntoon. Asianosaisten on asiantuntijalausunnosta pystyttävä myös kontrolloimaan, mitä jutussa esitettäviä tai muita asiakirjoja asiantuntijalla on lausuntoa laatiessaan ollut käytössään. Useimmiten näistä riittää luettelo. Selonteossa voidaan viitata yksilöidysti näihin asiakirjoihin. Selontekoon liittyy myös kuvaus tarkastuksesta, jonka asiantuntija on asiassa suorittanut. Lausuntoon voidaan myös liittää tarkastuksessa otetut valokuvat. (Supponen 2004.)

Euroopan komissio (2003) on antanut periaatteet ja ohjeet yksiköilleen asiantuntijalausuntojen hankkimisesta. Komission tarkoituksena on parantaa vähitellen asiantuntijatiedon laatua, avoimuutta ja tehokkuutta. Komission mukaan asiantuntijoiden valinnassa ja asiantuntijalausunnon hankinnassa on noudatettava ennalta laadittuja ohjeita (kuva 23).

Eräs luotettavan asiantuntijalausunnon ominaispiirre on puolueettomuus ja riippumattomuus. On selvää, ettei kukaan voi olla täysin riippumaton – on mahdotonta täysin irtautua omasta taustastaan, työnantajastaan, rahoittajastaan jne. Osapuolilla on kuitenkin oltava oikeus luottaa siihen, että asiantuntijat toimivat riippumattomasti niin pitkälle kuin mahdollista. Tavoitteena on aina minimoida vääristävät lausunnot ja edistää tiedon luotettavuutta. Asiantuntijan on tuotava asian käsittelyyn vaikuttavat mahdolliset riippuvuussuhteet avoimesti julki. (Komissio 2003.)

Ongelmallista on, että varsinkin yksipuolisesti tilatun asiantuntijan on vaikea itse objektiivisesti tutkia asiaa kokonaisvaltaisesti. Asianosaisten nimeämät asiantuntijat perustavat lausuntonsa yleensä siihen, mitä he ovat saaneet tietää jutun faktoista heidän nimenneeltä osapuolelta tai millaisiksi he olettavat faktat tiedossaan olevan asiantuntemuksen perusteella. (Supponen 2004.) Asiantuntijalausunnot voivat erota toisistaan myös erilaisesta näkökulmasta, tutkimusotteesta, erityyppisestä asiantuntemuksesta, eri koulukuntiin kuulumisesta tai vastakkaisista näkemyksistä johtuen. Tämän vuoksi tärkeää on varmistaa tietojen monipuolisuus. (Komissio 2003.)

- ✓ Hankintayksikön on omattava riittävästi asiantuntemusta toimiakseen valveutuneen asiakkaan tavoin
- ✓ Asiantuntijoiden tehtävän laajuus ja tavoite sekä tarkasteltavat kysymykset on määriteltävä selvästi
- ✓ Asiantuntijalausuntoa vaativat kysymykset on tunnistettava varhain
- ✓ Tarvittavan asiantuntemuksen profiili on määritettävä ennakoarvioinnin yhteydessä. Asian laadusta riippuu, mikä on paras mahdollinen kokoonpano. Yksiköiden on kuitenkin pyrittävä varmistamaan, että eri tieteenalojen ja/tai toimialojen näkökannat otetaan asianmukaisesti huomioon. Tämä voi koskea esimerkiksi henkilöitä, joilla on asiasta päivittäisessä toiminnassa hankittua käytännön tietoa.
- ✓ Asiantuntijaryhmässä on harkittava sekä valtavirtaa edustavia että siitä eriäviä näkemyksiä. Täysin kumottujen teorioiden esittäjät on kuitenkin tärkeää erottaa niistä, joiden ajatuksille näyttää löytyvän vakuuttavia perusteita.
- ✓ Komission on selvitettävä yhteistyössä asiantuntijoiden kanssa, kattaako näiden asiantuntemus kaikki tarkasteltavat kysymykset ja onko saatavilla riittävästi taustatietoja ja muuta aineistoa. Sen on myös varmistettava, että tehtävät on selvästi ymmärretty.
- ✓ Asiantuntijoiden on ilmoitettava jo alussa, onko tarkasteltavana olevasta kysymyksestä heille suoraa tai välillistä etua, ja ilmoitettava työn alettua kaikista tilanteissaan tapahtuneista muutoksista. Komissio päättää, voivatko eturistiriidat heikentää neuvojen laatua.
- ✓ Yksiköiden on vaadittava asiantuntijoita mainitsemaan selvästi, mihin todisteisiin (esim. lähteisiin, viitetietoihin) neuvot perustuvat, mitä epävarmuustekijöitä niihin liittyy ja mitä poikkeavia näkemyksiä asiasta on esitetty.

Kuva 23. Euroopan komission ohjeet asiantuntijalausunnon hankkimisesta (kuva muodostettu teoksen Asiantuntijoiden hankkiminen ja käyttäminen komissiossa, periaatteet ja toimintaohjeet pohjalta, Euroopan yhteisöjen virallisten julkaisujen toimisto, Luxemburg 2003).

3.2.3 Tavarantarkastajien lausunnot

Lausuntoja rakennusvirheistä ja –vahingoista antavat hyväksytyt tavarantarkastajat (HTT). Tavarantarkastaja -nimikkeellä työskentelevät asiantuntijat toimivat Keskuskauppakamarin valvonnan alaisuudessa. Tavarantarkastajat antavat pyynnöstä määrämuotoisen tarkastuskertomuksen tarkastuksen kohteessa havaitusta virheestä tai vahingosta taikka määrittävät kohteen käyvän arvon. Tarkastajat voivat ottaa kantaa myös virheen syyhyn sekä korjauskustannuksiin.

Tarkastajat ovat teknisiä asiantuntijoita, eivätkä riidan sovittelijoita tai konsultteja. Asiantuntijan lausunto virheestä tai vahingosta ja sen synnystä auttaa kuitenkin usein osapuolia pääsemään sopimukseen. Osapuoli voi hankkia tavarantarkastajan lausunnon myös oikeudenkäyntiä varten, jolloin tarkastuksen suorittanut tavarantarkastaja voi toimia siinä todistajana.

Tavarantarkastus suoritetaan tarkastustilaisuudessa, johon kutsutaan mukaan kaikki ne tahot, joiden oikeutta asia koskee. Tarkastustilaisuudesta poisjääminen ei estä tarkastuksen pitämistä. Tarkastustilaisuudessa tavarantarkastaja tutkii kohteen toimeksiannon edellyttämässä laajuudessa. Tarkastuksen tulee perustua objektiivisesti todettuihin tietoihin ja havaintoihin, esimerkiksi mittauksiin sekä osapuolten solmimaan sopimukseen. Tilaisuudessa on myös tarkastukseen kutsutuilla mahdollisuus esittää huomionsa tarkastuksen kohteesta. Tavarantarkastuksen tuloksen tavarantarkastaja esittää tavarantarkastuskertomuksessa.

3.3 SOVITTELUUN PERUSTUVAT MENETELMÄT

3.3.1 Sovittelusta yleensä

Sovittelua pidetään keskeisimpänä vaihtoehtoisena konfliktinratkaisumenetelmänä perinteisen tuomioistuimenasettelyn asemesta (Richbell 2001, Ervasti 2001). Sovittelu on riidanratkaisun tekniikka, joka mahdollistaa osapuolille neuvottelujen jatkamisen tai aloittamisen. Sovittelu voi tapahtua tuomioistuimessa tai sen ulkopuolella, sovittelija voi olla tuomari, erillinen sovittelija tai sovintolautakunta (Ervasti 2001). Sovintomenettelyssä puolueeton sovittelija tai sovittelijat avustavat osapuolia löytämään erimielisyyteensä sovintoratkaisun. Menettely on sovintoon tähtäävää neuvottelemista puolueettoman kolmannen tahon avustuksella. (Moore 2003, Harmon 2003).

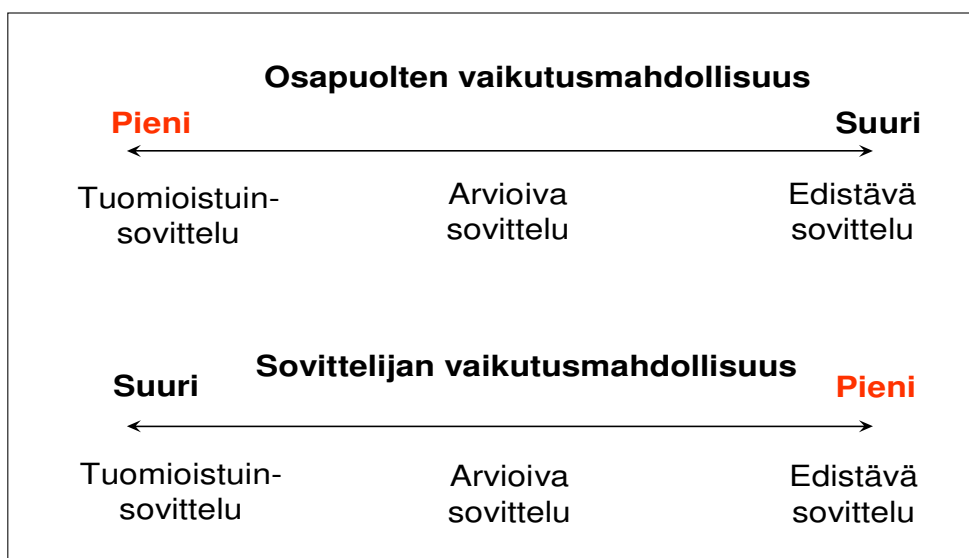
Sovintomenettely perustuu vapaaehtoisuuteen ja luottamuksellisuuteen. Sovittelija ei ole tuomari, eikä hän voi antaa osapuolia sitovia määräyksiä tai ratkaisuja, mikäli osapuolet eivät ole näin erityisesti sopineet. Sovittelijan tehtäviin ei kuulu myöskään oikeudellisten neuvojen antaminen osapuolille. (Asianajajaliiton sovintomenettelyn säännöt, <http://www.asianajajaliitto.fi>, vierailtu 24.7.2007). Sovittelija

käyttää hyväkseen neutraalia asemaansa ja voi mahdollistaa neuvottelujen edistymisen silloinkin, kun neuvottelut ovat kariutuneet. Gould (1999, s. 52) määrittelee sovittelun elementit seuraavasti:

1. Sovittelu on vapaaehtoista, osapuolet osallistuvat omasta vapaasta tahdostaan.
2. Puolueeton kolmas osapuoli avustaa osapuolia ratkaisuun.
3. Prosessin lopputulos ei ole sitova, ellei niin ole sovittu.
4. Prosessi on luottamuksellinen.
5. Prosessi johdetaan ilman varautumista tuomioistuinkäsittelyyn.

Sovittelu riita-asioissa voi olla sovintoa edistävää (fasilitatiivista) tai arvioivaa (evaluatiivista) tai näiden yhdistelmä (Richbell 2001, Ervasti 2001, Koulu 2006). Fasilitatiiviselle sovittelulle on keskeistä, että puolueeton kolmas osapuoli ei painosta osapuolia ratkaisuun. Tämä erottaa sovittelun tuomioistuin- ja välimiesmenettelystä. (Richbell 2001). Sovittelussa osapuolten on käännyttävä omien asiantuntijoidensa puoleen halutessaan juridista tai muuta neuvoa. Arvioivaan sovitteluun joudutaan usein, kun tarvitaan ulkopuolisen kirjallinen tai suullinen suositus. Molemmat osapuolet voivat uskoa olevansa aidosti oikeassa tai argumentaatio on jo mennyt niin pitkälle, että siitä ei voida peräytyä. Kun osapuolet saavat käsityksen siitä, miten asiantuntija näkisi heidän asemansa, voidaan neuvotteluja sovintoratkaisun saamiseksi jatkaa uudelta pohjalta.

Sovittelun peruslähtökohtana on keskittyminen osapuolten omiin intresseihin ja yhteisille alueille enemmän kuin omiin vaatimuksiin ja positioihin. Osapuolet voivat valita haluamansa sovittelutyypin tilanteen vaatimalla tavalla. Osapuolten omat vaikutusmahdollisuudet ja sovittelijan vaikutusmahdollisuudet tapauksen käsittelyn suhteen muuttuvat erilaisissa sovitteluissa (kuva 24).



Kuva 24. Osapuolten ja sovittelijan vaikutusmahdollisuudet erilaisissa sovitteluissa (Kestner P.B, Ray L., *The Conflict Resolution Training Program*, 2002).

Sovittelua erimielisyyksien ratkaisumentelmänä käyttäneiden organisaatioiden arvostuksia käsitelleiden tutkimusten mukaan (Cheung 1998, Pohjonen 2001) sovitteluun liittyy seuraavia hyötyjä:

- nopeus
- taloudellisuus
- liikesuhteiden säilyvyys
- tarpeiden huomioiminen
- konfliktin hallinta
- joustavuus
- luottamuksellisuus
- luovat ratkaisut
- ratkaisuihin sitoutuminen
- stressin väheneminen
- tulevaisuuteen suuntautuneisuus.

Tehokas sovittelu etenee pääsääntöisesti seuraavassa järjestyksessä (Koulu 2006, 28, perustuen CEDR-lähtöiseen sovittelun kulkuun):

- valmistelu
- alkuistunto
- selvittely
- neuvottelut erillis- ja yhteisistunnoissa
- päättäminen.

3.3.2 Asianajajaliiton sovintomenettely

Liike-elämään liittyvissä riita-asioissa (myös kiinteistö- ja rakennusalaan liittyvissä) voidaan käyttää Suomen Asianajajaliiton tarjoamaa sovintomenettelyä. Se on osapuolten välistä sovintoon tähtäävää vapaaehtoista ja luottamuksellista neuvottelemista puolueettoman kolmannen tahon avustuksella. Sovittelijat ovat Suomen Asianajajaliiton sovittelijakoulutuksen saaneita asianajajia. (Asianajajaliiton sovintomenettely, <http://www.asianajajaliitto.fi>, 24.7.2007.) Suomen Asianajajaliitto välittää Asianajajaliiton pätevoittämiä sovittelijoita. Asianajajaliiton rekisteriin oli vuonna 2007 kirjattu 255 sovittelijaa.

Asianosaisten, jotka haluavat saattaa riitakysymyksen sovintomenettelyyn, tulee ilmoittaa tästä kirjallisesti sovintomenettelylautakunnalle. Mikäli vain toinen asianosaisista on pyytänyt sovintomenettelyn aloittamista, sovintomenettelylautakunnan tulee ennen sovintomenettelyn aloittamista tiedustella vasta-

puolen halukkuutta sovintomenettelyyn. Mikäli vastapuoli ei halua sovintomenettelyä, sovintomenettelyä ei aloiteta. (Sovintomenettelyn säännöt 1998, 3 §.)

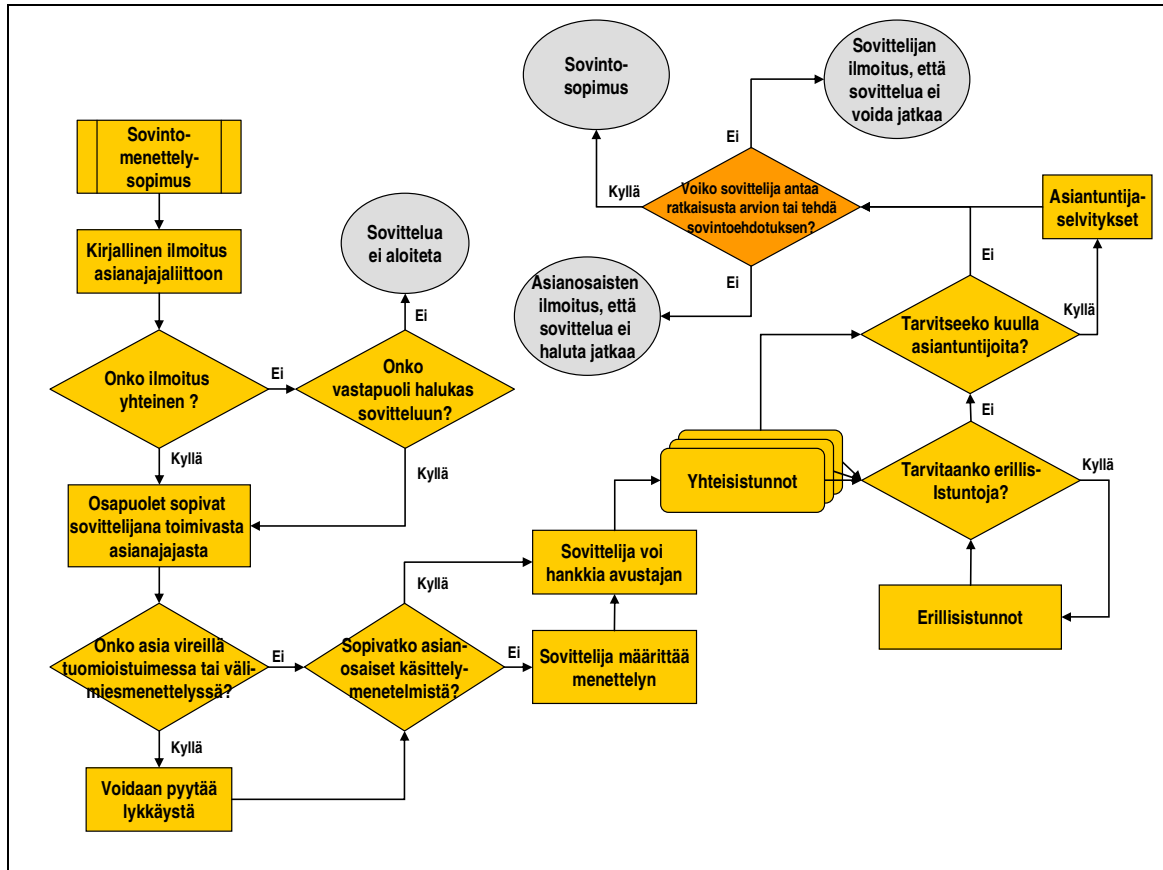
Sovintomenettelyn lähtökohtana on, että asianosaiset sopivat yhteisesti sovittelijana toimivasta asianajajasta. Sovintomenettelylautakunta voi tehdä ehdotuksen sovittelijasta tai toimittaa pyynnöstä asianosaisille luettelon sovittelijana toimivista asianajajista. Sovittelijana toimii Suomen Asianajajaliiton jäsen, joka on merkitty sovintomenettelylautakunnan pitämään luetteloon. (Sovintomenettelyn säännöt 1998, 4 §.) Sovittelijana ei siis voi toimia rakennusalan asiantuntija.

Sovintomenettelyssä on noudatettava, mitä asianosaiset ovat menettelystä sopineet. Tällaisen sopimuksen puuttuessa sovintomenettelyssä noudatettavasta menettelystä määrää sovittelija asianosaisia kuultuaan ottaen huomioon tasapuolisuuden ja joutuisuuden vaatimukset. Menettelyn kulkua ei ole yksityiskohtaisesti säännelty, vaan se voidaan järjestää kunkin tilanteen olosuhteiden edellyttämällä tavalla. Sovintomenettelyssä noudatetaan soveltuvien osin hyvää asianajajatapaa koskevia ohjeita. Perustapauksessa sovittelu etenee kuvassa 25 esitetyllä tavalla. Asianosaisten tulee pyrkiä asianmukaisesti myötävaikuttamaan sovinnon syntymiseen yhteistyössä sovittelijan kanssa. Ellei toisin ole sovittu, sovittelijalla on oikeus käydä luottamuksellisia keskusteluja kummankin asianosaisten kanssa erikseen ja vastaanottaa asianosaisilta aineistoa ehdoin, ettei sitä saateta vastapuolen tietoon. (Sovintomenettelyn säännöt 1998, 7 §.) Sovittelijan tulee pyrkiä edistämään tehokkaasti ja joutuisasti riitakysymyksen sovinnollista ratkaisua.

Sovittelija ei toimi asiassa tuomarina, eikä hänellä ole oikeutta antaa asianosaisia sitovia määräyksiä. Sovittelija voi asianosaisten suostumuksin antaa riitakysymyksen todennäköisestä ratkaisusta arvion tai tehdä asianosaisille sovintoesityksen. (Sovintomenettelyn säännöt 1998, 8 §.)

Sovintomenettely päättyy joko

- a) asianosaisten väliseen kirjalliseen sovintosopimukseen
- b) sovittelijan ilmoitukseen, että sovintomenettelyn jatkaminen ei ole aiheellista
- c) asianosaisten kirjalliseen ilmoitukseen sovittelijalle, että sovintomenettelyä ei enää haluta jatkaa.



Kuva 25. Suomen asianajajaliiton sovintomenettelyn pääpiirteittäinen kulku (kuva piirretty Suomen asianajajaliiton sovintomenettelystä julkaistun esitteen perusteella).

Asianosaisilla on mahdollisuus käyttää menettelyssä asiamiestä tai avustajaa (Sovintomenettelyn säännöt 1998, 5 §). Sovintomenettely ei estä asianosaisia saattamasta riitakysymystä tuomioistuimen tai välimiesoikeuden käsiteltäväksi sovintomenettelyn aikana, ellei toisin ole sovittu. (Sovintomenettelyn säännöt 1998, 6 §.)

3.3.3 Rakennusalan sovintomenettely

Rakennusosalalle on muodostunut oma rakennusalan erityispiirteet huomioon ottava sovintomenettely. Menettelyä ohjaavat 15.3.2007 hyväksytyt säännöt. Menettely on samankaltainen kuin Asianajajaliiton menettely. Erona on, että rakennusalan sovintomenettelyssä sovittelijoina toimivat sekä rakennusalan että juridiikan asiantuntijat ja että sovittelevassa kokoonpanossa on aina vähintäänkin kaksi henkilöä – yksi rakennusalan ja yksi juridiikan asiantuntija.

Sovittelu tulee vireille, kun RIL Sovittelu on vastaanottanut hakemuksen. Asianosainen tai asianosaiset voivat kirjallisen hakemuksen perusteella pyytää RIL Sovittelulta

- a) ratkaisua

- b) suositusta tai
- c) lausuntoa.

Mikäli vain toinen asianosaisista on pyytänyt sovittelun aloittamista, RIL Sovittelun tulee ennen sovittelun aloittamista tiedustella vastapuolen halukkuutta sovitteluun. Mikäli vastapuoli ei halua sovittelua, tulee RIL Sovittelun kehottaa vastapuolta antamaan kirjallinen lausunto esitettyyn hakemukseen. Mikäli vastapuoli ei halua osallistua sovitteluun, voi RIL Sovittelu antaa asiassa yksipuolisen lausunnon (Sovittelun säännöt 2007, 1-5 §).

RIL Sovittelun tulee pyrkiä edistämään tehokkaasti ja joutuisasti riitakysymyksen sovinnollista ratkaisua. RIL Sovittelulla ei ole oikeutta antaa asianosaisia sitovia määräyksiä, elleivät asianosaiset ole kirjallisesti sitoutuneet noudattamaan RIL Sovittelun ratkaisua. (Sovittelun säännöt 2007, 3§ 1). Asianosaisten tulee pyrkiä asianmukaisesti myötävaikuttamaan sovinnon syntymiseen yhteistyössä sovittelijoiden kanssa (Sovittelun säännöt 2007, 3 § 4).

RIL Sovittelun on varattava asianosaisille tarpeellinen tilaisuus ajaa asiaansa. Siltä osin kuin asianosaiset eivät ole sopineet menettelyä koskevista kysymyksistä, RIL Sovittelu päättää asian käsittelyssä noudatettavasta menettelystä näitä sääntöjä noudattaen ja ottaen huomioon tasapuolisuuden ja joutuisuuden vaatimukset. Sovittelussa järjestetään yleensä suullinen käsittely, josta RIL Sovittelu antaa ohjeet ottaen huomioon asianosaisten kohtuulliset toivomukset. Asianosaisten on RIL Sovittelun kehotuksesta ilmoitettava kaikki ne todisteet, jotka hän haluaa esittää ja mitä kullakin todisteella pyritään näyttämään toteen. RIL Sovittelun tulee, harkittuaan huolellisesti kaikkia esiin tulleita seikkoja, päättää mitä asiassa on pidettävä totena. Sen jälkeen, kun osapuolille on annettu mahdollisuus esittää kaikki haluamansa näyttö ja selvitykset ja asia on jätetty ratkaistavaksi, RIL Sovittelu ei ota vastaan uutta materiaalia. (Sovittelun säännöt 2007, 3 § 5-7).

Jolleivät asianosaiset ole toisin sopineet, RIL Sovittelu voi asianosaisia kuultuaan pyytää puolueettoman asiantuntijan suorittamaan selvityksiä ja antamaan lausunnon sellaisesta asian ratkaisemisen kannalta merkityksellisestä kysymyksestä, jonka arvostelemiseen tarvitaan erityisiä ammattitietoja. Vaihtoehtoisesti RIL Sovittelu voi asian ratkaisua varten kutsua kokoonpanoon jäseneksi puolueettoman asiantuntijan. RIL Sovittelu voi myös kehottaa asianosaista antamaan asiantuntijalle tehtävän suorittamista varten tarpeelliset tiedot sekä varaamaan hänelle tilaisuus tutkia asiakirjoja, tavaraa tai muuta omaisuutta. (Sovittelun säännöt 2007, 3 § 8).

RIL Sovittelua ja nimetyn kokoonpanon jäseniä sitoo vaitiolovelvollisuus. RIL Sovittelu ja kokoonpanon jäsenet ovat velvollisia pitämään omana tietonaan kaiken, minkä he ovat sovittelun johdosta saa-

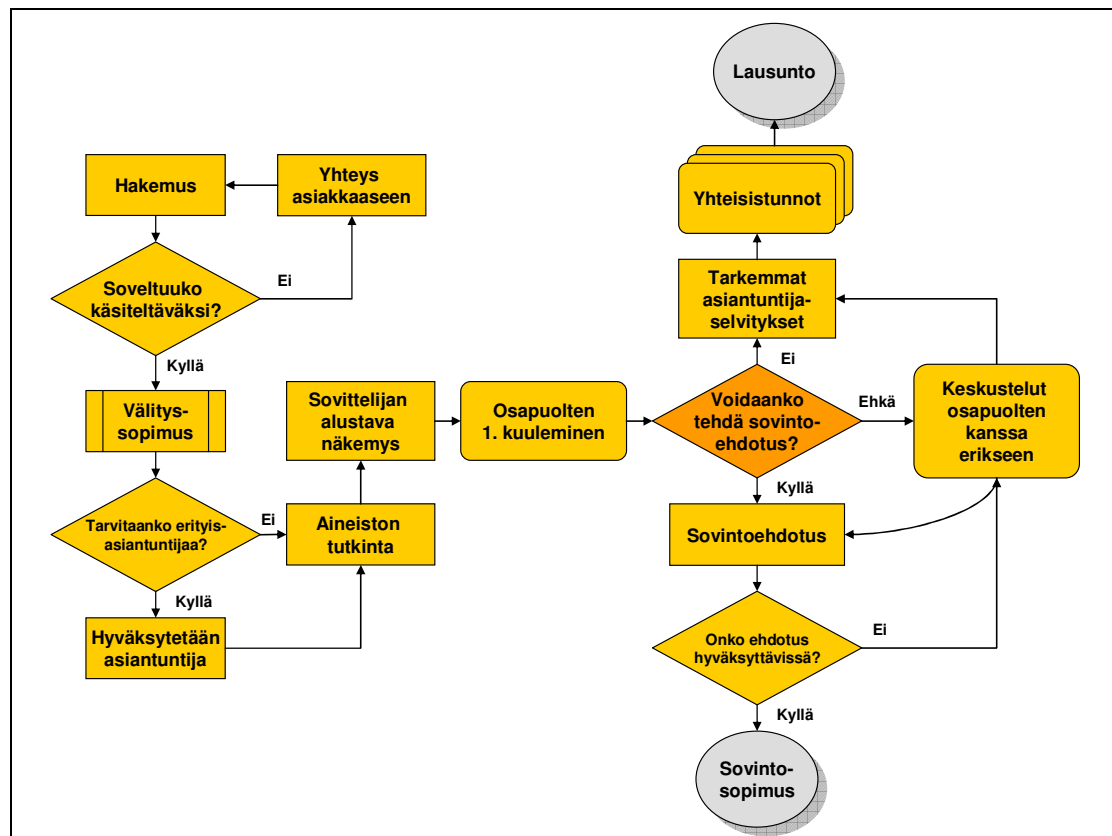
neet tietää asianosaisista ja näiden oloista. Mikäli sovittelussa kuullaan ulkopuolisia henkilöitä, tulee heiltä tarvittaessa hankkia asianmukainen salassapitositoumus. (Sovittelun säännöt 2007, 3 § 11).

Sovittelu päättyy joko

- asianosaisten väliseen kirjalliseen sovintosopimukseen
- osapuolia sitovaan RIL Sovittelun ratkaisuun
- RIL Sovittelun suositukseen
- RIL Sovittelulta pyydettyyn lausuntoon
- RIL Sovittelun ilmoitukseen, ettei asiaa oteta käsittelyyn tai ettei käsittelyä jatketa tai
- asianosaisten kirjalliseen ilmoitukseen RIL Sovittelulle, että sovittelua ei enää haluta jatkaa.

Ellei muuta ole sovittu, asianosaiset vastaavat kumpikin omista kustannuksistaan, mutta RIL Sovittelun kuluista ja palkkioista puoliksi. Yksipuolisen hakemuksen kustannukset maksaa hakija. (Sovittelun säännöt 2007, 5 § 2). RIL Sovittelun ylläpitämä sovintomenettely noudattaa vakioitua kulkua. Sovittelu prosessin keskeisiä elementtejä ovat (kuva 26):

- Kokoonpanon hyväksyttäminen osapuolilla
- Parhaiden asiantuntijoiden käyttö
- Sovintoehdotuksen teko kuulemisen jälkeen tai sen aikana

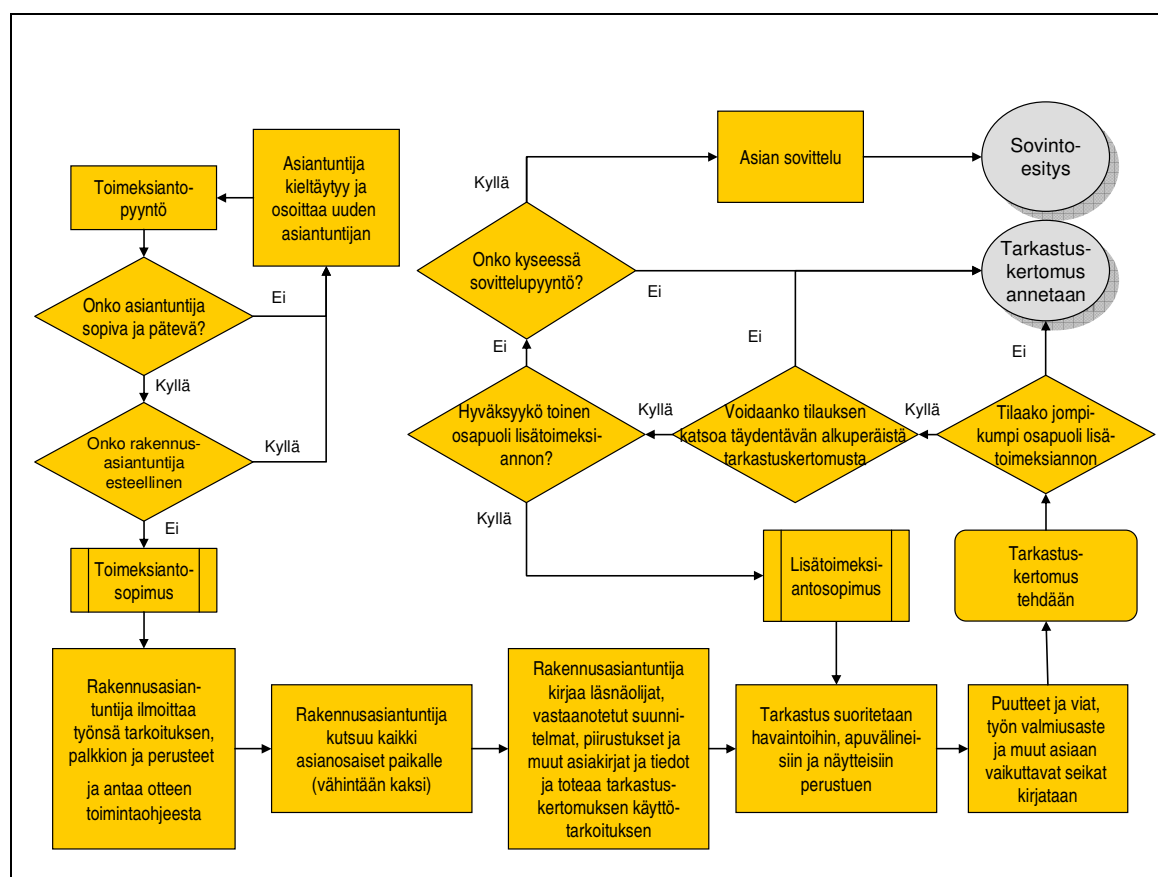


Kuva 26. RIL Sovittelun sovintomenettelyn kulku (RIL Sovittelun www-sivut, vierailtu 14.8.2007).

3.3.4 RKL-Raati

Rakennusmestareiden keskusliitto RKL (nykyinen Rakennusmestarit ja -insinöörit AMK RKL) perusti vuonna 1995 valtakunnallisen asiantuntijajärjestelmän ratkaisemaan erityisesti talonrakennusalalla esiintyviä laatu-, valmistus-, tuotanto- ja sopimusteknisiä erimielisyyksiä. Järjestelmän nimeksi tuli RKL-Raati. Järjestelmän piirissä toimivia rakennusmestareita alettiin kutsua RKL-raadin rakennusasiantuntijoiksi. Rakennusasiantuntijat ovat puolueettomia ja kokeneita rakentamisen ammattilaisia.

Vuonna 2007 järjestelmän piiriin kuului yli 60 asiantuntijaa. RKL-Raadin rakennusasiantuntijan on noudatettava toimintaohjetta kaikissa toimeksiannoissa, mitkä tehdään RKL-Raadin rakennusasiantuntijana ja mistä annetaan leimasimella varmennettu tarkastuskertomus. RKL-Raadin rakennusasiantuntijalle annettu toimeksianto tehdään toimintaohjeen mukaan (kuva 27).



Kuva 27. RKL-Raadin rakennusasiantuntijalle annetun toimeksiannon kulku (kuva piirretty RKL-Raadin hyväksymän toimintaohjeen ja Jukka Karilan 5.11.2002 päivätyn toimintaohjeen soveltamisasikirjan perusteella).

Rakennusmestarien ja -insinöörien AMK RKL on asettanut 7-jäsenisen RKL-Raadin tarkastus- ja sovittelutoiminnan ylimmäksi päättäväksi elimeksi. RKL-Raadin rakennusasiantuntijan toiminnan tarkoituksena on käsitellä talonrakentamisen erityisalueella syntyviä erimielisyyksiä ja pyrkiä löytämään osapuol-

lia tyydyttävä ratkaisu. RKL-Raadin rakennusasiantuntija ei voi antaa asiantuntijalausuntoa vain toiselle osapuolelle, mutta asiantuntijalla on mahdollisuus antaa erimielisyydestä sovintoesitys. Tällöin jomankumman asianosaisen tulee pyytää sovintoesitystä. RKL-Raadin rakennusasiantuntijan palkkio muodostuu toimeksiantoon käytetyn ajan mukaan.

RKL-Raati -järjestelmän perimmäinen tarkoitus on käsitellä erimielisyyksiä ja ohjata lopputulos molempia asianosaisia tyydyttävään ratkaisuun ja mieluummin siten, että kumpikin asianosaisista kokee voittaneensa (Karila 2002). Toiminta lähestyy tässä mielessä RIL Sovittelun tarjoamia sovittelupalveluja.

3.4 TUOMIOON PERUSTUVAT MENETELMÄT

3.4.1 Välimiesmenettely

Välimiesmenettely on yksityinen tapa ratkaista riita käyttämättä yleisiä tuomioistuimia. Välimiesmenettelyssä asianosaiset sopivat keskenään riitansa antamisesta välimiehen tai välimiesten ratkaistavaksi. Välimiesmenettelyä koskee 23.1.1992 säädetty laki välimiesmenettelystä (VML 967/1992). Välimieslain 2 § mukaan yksityisoikeudellinen riitakysymys, josta voidaan tehdä sovinto, saadaan määrätä asianosaisten välisin sopimuksin välimiesten lopullisesti ratkaistavaksi. Ratkaistavaksi voidaan määrätä myös vastaisuudessa tietystä sopimussuhteesta aiheutuvat riitakysymykset. Tuomion on perustuttava lakiin.

Välimiesmenettelyä voidaan pitää tuomioistuimen kaltaisena, koska se voi antaa täytäntöönpanokelpoisia tuomioita. Myös valtiovalta tunnustaa välitystuomion oikeudellisesti sitovaksi ratkaisuksi. Tosin yksityiset henkilöt eivät voi laillisesti huolehtia välitystuomioiden täytäntöönpanosta pakkokeinoin. Jollei riidan hävinnyt osapuoli suosiolla huolehdi velvollisuudestaan, on täytäntöönpanoasioissa kääntyvä yhteiskunnan puoleen. (Ovaska 2007.)

Rakennusriidoissa valinta välimiesmenettelyn ja yleisen tuomioistuimen välillä riippuu siitä, kuinka painavina kumpaankin oikeustiehen liittyviä etuja pidetään. Välimiesmenettelyn etuina on pidetty etenkin seuraavia seikkoja: (Hemmo 2005)

- Nopeus, koska
 - tuomiosta ei voi valittaa
 - menettelyn kulku ei ole sidottu yleiselle prosessille ominaiseen esivalmistelun ja pääkäsittelyn erottamiseen, eikä muihinkaan muodollisuuksiin
 - käynnistyy heti, kun välimiesoikeus on tullut nimetyksi

- jutturuuhkia ei ole
 - voidaan sitoa määräaikaan
- Joustavuus, koska
 - prosessi voidaan räätälöidä asianosaisten toivomusten ja jutun laadusta seuraavien tarpeiden mukaisesti
 - kirjallisten lausumien määrän ja todistelun laajuuden rajoittamisesta voidaan sopia
 - todistelun toteuttamistapaa koskevista yksityiskohdista voidaan sopia
- Asiantuntemus, koska
 - jäseniksi voidaan valita juuri kyseisen alan erityisasiantuntijoita
 - välimieheksi nimettävän ei tarvitse olla lakimies
- Mahdollisuus vaikuttaa välimiesoikeuden kokoonpanoon
 - Välimiehet voidaan nimetä joko asianosaisten toimesta tai välitysinstituutin (tai periaatteessa myös tuomioistuimen) päätöksellä
 - Riidan osapuoli pääsee varmistamaan, että välimiesoikeuteen kuuluu joka tapauksessa yksi hänen erityistä luottamustaan nauttiva välimies
- Salassapito
 - Välimiesmenettely ei ole miltään osin julkista
 - Koko riidan olemassaolo ja sen osapuolet pysyvät salassa julkisuudesta.

Välimieslain lähtökohtana on, että välimiesmenettelyin käsiteltävässä riidassa on kaksi osapuolta, mutta myös useamman osapuolen välimiesmenettely on sallittua. Mitä tahansa oikeuskysymyksiä ei kuitenkaan voida saattaa välimiesmenettelyssä ratkaistavaksi. VML 2 § mukaan välimiesmenettelyn kelpoisuudella on oltava seuraavat edellytykset:

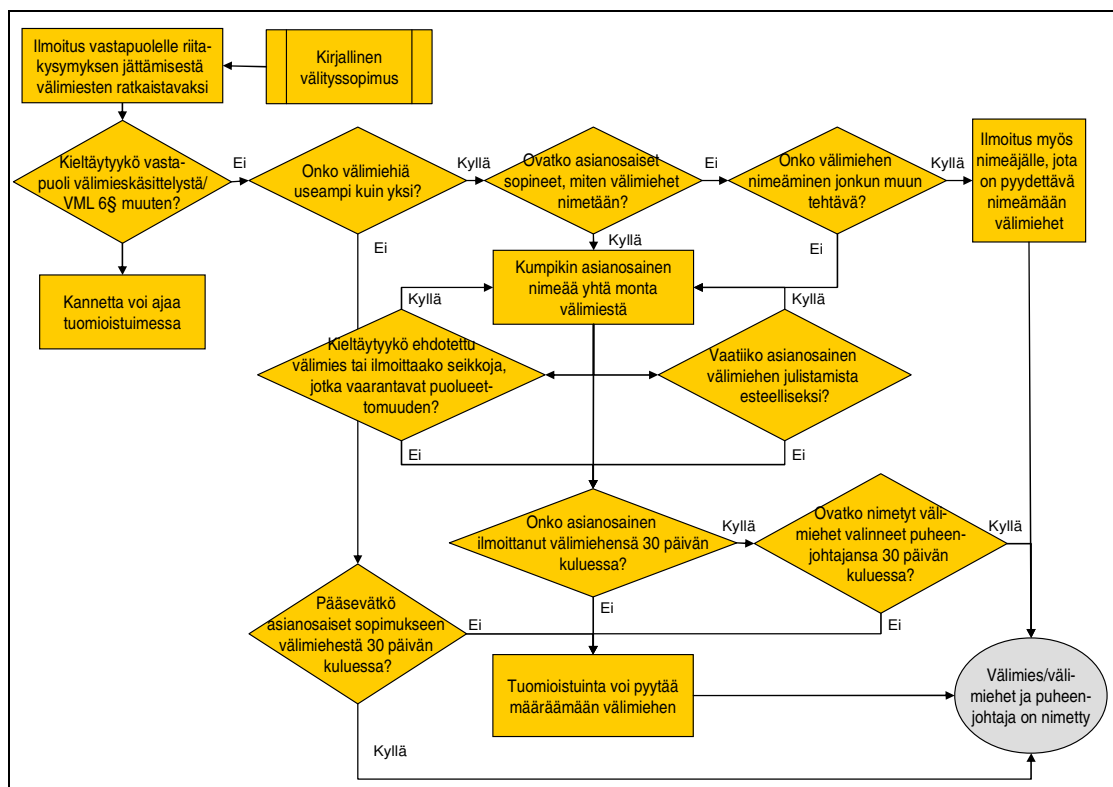
- kyseessä on oltava yksityisoikeudellinen asia
- kyseessä on oltava riitakysymys
- asiassa on voitava tehdä sovinto osapuolten välillä (dispositiivisuusedellytys)
- asia voi koskea jo olemassa olevaa riitaa tai sopimuksessa ilmaistua oikeussuhteesta vastaisuudessa aiheutuvia riitoja, ellei laissa ole toisin säädetty.

Välimiesmenettelyn prosessi on kaksivaiheinen: vireillepano ja käsittely (kuvat 28 ja 29).

Välimiesten lukumäärä on asianosaisten sovittavissa, mutta mikäli muuta ei ole sovittu, on tyypillinen kokoonpano kolme henkilöä (VML 7 §). Varsin usein käytetään myös yhtä välimiestä, jonka osapuolet yhteisesti valitsevat. Koska menettelyn on täytettävä oikeudenmukaisuuden kriteerit, välimiesten lukumäärän on oltava tasapuolinen. Siten ei käy päinsä, että yhden osapuolen sovitaan valitsevan kaksi välimiestä ja toisen vain yhden välimiehen. Välimiesmenettelyn eräänä merkittävänä vahvuutena pidetään

sitä, että asianosaiset voivat itse valita välimiehet, joilla on heidän arvionsa mukaan parhaat mahdolliset edellytykset ja asiantuntemus juuri heidän välisensä riidan ratkaisemiseen. (Ovaska 2007.)

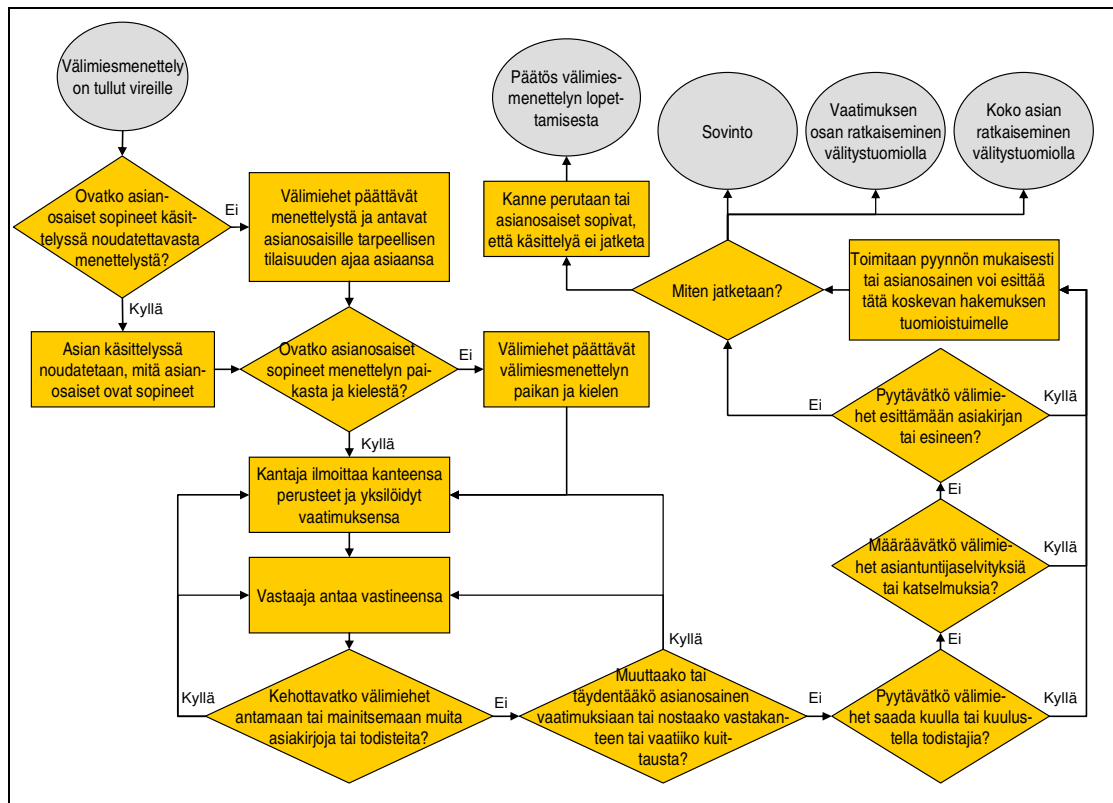
Rakennusurakkariidoissa kokoonpanon jäseniksi valitaan yleensä henkilöitä, joilla on rakennusalan erikoistietämystä. Toisinaan välimiesoikeuden jäseneksi valitaan lainoppineiden ohella rakennusteknisen koulutuksen saanut henkilö. Rakennusteknisen koulutuksen saaneella henkilöllä on yleensä parhaat edellytykset mm. tulkita urakkasopimuksen teknisiä asiakirjoja, arvostella työntuloksen hyvän rakennustavan mukaisuutta taikka arvioida kysymystä vaadittujen korjauskustannusten oikeellisuudesta. (Laine 1993.)



Kuva 28. Välimiesmenettelyn vireillepanon pääpiirteittäinen prosessi (kuva piirretty Keskuskaupparin valtuuskunnan 16.12.1992 vahvistamien ja 27.4.2005 viimeksi muuttamien sääntöjen perusteella).

Välimiesten valintamenettelystä on säädetty välimieslain 12 – 13 §:ssä. Menettely alkaa kirjallisella ilmoituksella vastapuolelle. Ilmoituksessa on viitattava välityssopimukseen ja siinä on mainittava riitakysymys, joka aiotaan jättää välimiesten ratkaistavaksi, jollei se ilmene välityssopimuksesta (VML 12 §). Samassa ilmoituksessa on myös mainittava kenet tai ketkä asianosainen nimeää välimieheksi tai välimiehiksi. Ilmoituksessa on myös kehoitettava toista osapuolta nimeämään omalta osaltaan välimies tai välimiehet. (Ovaska 2007). VML 12 § säättää myös, että jos asianosaisten sopimuksen mukaan joku muu taho nimeää välimiehen, on mainittu kirjallinen ilmoitus toimitettava myös nimeäjälle ja tätä pyy-

dettävä suorittamaan välimiehen nimeäminen. Tällaisena tahona toimii Suomessa mm. Keskuskauppa-kamarin välityslautakunta.



Kuva 29. Välimiesmenettelyn pääpiirteittäinen käsittelyprosessi (kuva piirretty Keskuskauppakamarin valtuuskunnan 16.12.1992 vahvistamien ja 27.4.2005 viimeksi muuttamien sääntöjen perusteella).

Jos välimiehiä tulee olla useampia kuin yksi, mutta asianosaiset eivät ole sopineet välimiehistä eikä siitä, miten välimiehet on nimettävä, kumpikin asianosainen nimeää yhtä monta välimiestä. Näin nimettyjen välimiesten on valittava lisäksi yksi välimies toimimaan puheenjohtajana, jolleivät asianosaiset ole määränneet, että riitä on heidän nimeämiensä välimiesten ratkaistava. (VML 13 §.)

Välimiesten lukumäärä nostaa menettelyn kustannuksia. Kustannuksia vähentää puolestaan muutoksenhakuvaiheen puuttuminen. Kustannusten määrään voidaan vaikuttaa sopimalla yksijäsenisen välimiesoikeuden käyttämisestä tai menettelyä yksinkertaistavista toimintatavoista. Välimiesmenettelyn käyttö ei ole soveliaista tilanteissa, joissa se muodostaisi kustannussyistä esteen oikeusturvan saamiselle. (Taivalkoski 2002)

Tavanomaisen välimiesmenettelyn voi osin tai kokonaan korvata nopeutetulla välimiesmenettelyllä tilanteissa, joissa osapuolet ovat yhteistyökykyisiä ja riitakysymykset eivät ole laajoja tai monimutkaisia. Keskuskauppakamarilla on säännöt nopeutetusta välimiesmenettelystä. Nopeutetun välimiesmenettelyn tavoitteena on saada välitystuomio mahdollisimman joutuisasti välimiesmenettelyn aloittamisesta.

Sääntöjen mukaan välitystuomio tulee antaa kolmessa kuukaudessa, välimiesmenettelyssä on vain yksi välimies ja kummatkin osapuolet antavat vain kaksi kirjelmää. (Haapio et.al. 2005.)

3.4.2 Oikeudenkäynti

Oikeudenkäynti on oikeusriitojen ratkaisumekanismi. Suomessa tuomiovaltaa käyttää 56 käräjäoikeutta, kuusi hovioikeutta ja yksi korkein oikeus (<http://www.oikeus.fi>, vierailtu 24.7.2007). Käräjäoikeuksissa käsitellään noin 160 000 riita-asiaa vuosittain (Ervasti 2005 b). Suomessa ei ole kaupallisiin riitoihin yleensä tai rakentamisen riitoihin erikoistuneita tuomioistuimia tai osastoja. Myöskään rakennusriitojen määrää ei ole erikseen tilastoitu.

Alioikeuden ratkaisu voidaan yleensä saattaa ylemmän tuomioistuimen tutkittavaksi. Käräjäoikeuden päätöksestä voi valittaa hovioikeuteen. Hovioikeuden ratkaisuun voi hakea muutosta korkeimmasta oikeudesta, jos korkein oikeus antaa valitusluvan. Suomalaista siviilioikeusprosessia käsittelee oikeudenkäymiskaari (OK), joka on alun perin astunut voimaan 1.1.1734. Oikeudenkäyntiä on aikojen saatossa yritetty nopeuttaa ja kuluja vähentää. Oikeudenkäymiskaari onkin lähes kokonaan uusittu 1990- ja 2000-lukujen aikana. Vuoden 1993 uudistuksia pidettiin yleisesti hyvinä, mutta oikeusministeriön vuonna 1998 asettama työryhmä tunnisti prosessissa seuraavia ongelmia (Ervasti 2005 b):

- prosessin hitaus
- prosessin kalleus
- suullisen valmistelun istuntojen pitäminen asioissa, joissa se on tarpeetonta
- haastehakemusten liiallinen seikkaperäisyys ja liian pitkälle menevä kirjelmien vaihto
- suullisen valmistelun liiallinen korostuminen ja oikeudenkäynnin etupainotteisuus
- yhteenvetojen laatimien liian harvoin
- asianosaisten huono tiedonsaanti juttunsa käsittelyvaiheesta
- puuttuvat säännökset puhelimen käytöstä valmistelussa
- pääkäsittelyä koskevien säännösten joustamattomuus
- kansliatuomion liiallinen käyttö
- preklusiouhkan korostuminen
- hakemusasioiden menettelysäännöksiin liittyvät ongelmat.

Oikeudenkäymiskaareen tehtiin uudelleen muutoksia vuonna 2002 ja ne astuivat voimaan 1.1.2003. Uudistuksen pääpiirteet olivat (Sippo 2003, Ervasti 2005 b):

- asian ratkaiseminen jo kirjallisessa vaiheessa mahdollistettiin
- asian siirtäminen kirjallisesta valmistelusta suoraan pääkäsittelyyn mahdollistettiin
- jako välittömään ja erilliseen pääkäsittelyyn poistettiin

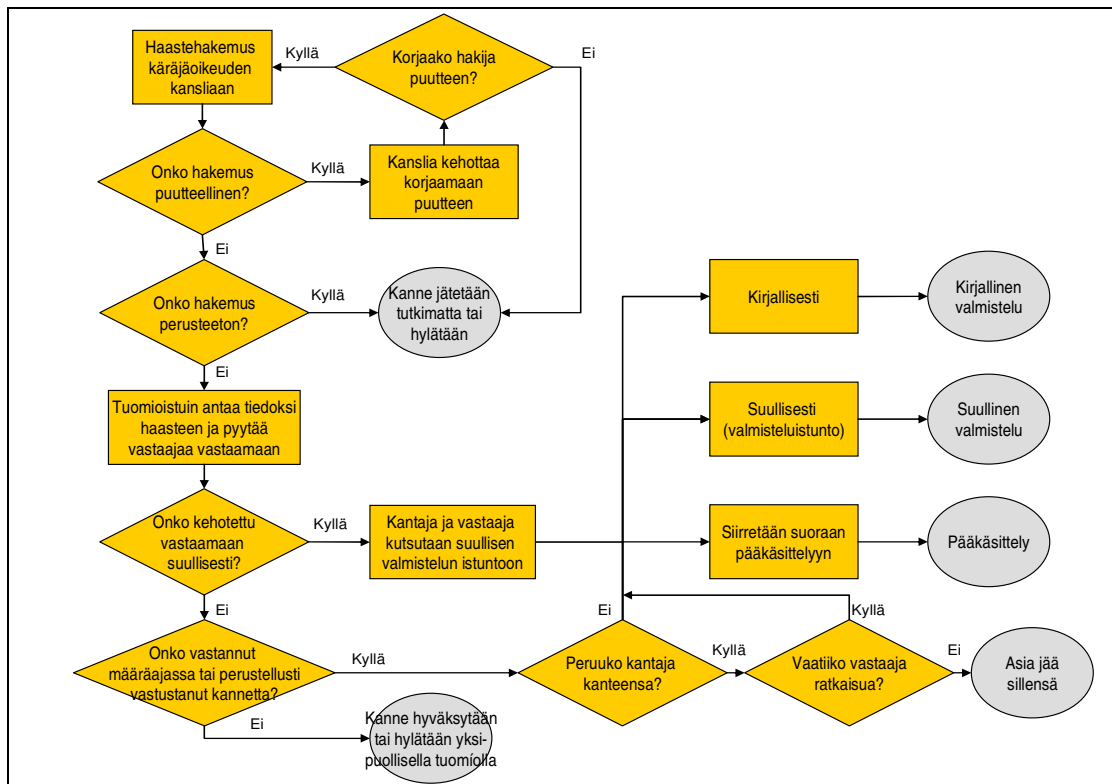
- valmistelussa esitetty aineisto otettiin lailliseksi oikeudenkäyntiaineistoksi pääkäsittelyssä
- mukaan otettiin määräys valmistelun loppuun saattamisesta viivytyksettä
- haastehakemuksen sisältöä ja täydentämistä koskevia säännöksiä muutettiin
- määrättiin, että asianosaista voi kehottaa vain kerran toimittamaan kirjallinen lausuma
- preklusiosäännöstä lievennettiin
- asianosaisten oikeudenkäyntiä koskevaa tiedonsaantia parannettiin
- määrättiin, että tuomioistuimen on huolehdittava valmistelun tavoitteiden toteutumisesta
- määrättiin, että asian käsittelyä on jatkettava suullisesti siitä, mihin kirjallisessa valmistelussa on päädytty
- tuomioistuimen tehtäväksi määrättiin valmistelun kuluessa laatia kirjallinen yhteenveto asianosaisten vaatimuksista, niiden perusteista sekä tarvittaessa todisteista ja mitä kullakin todisteella aiotaan näyttää toteen.

Vuoden 2003 oikeudenkäymiskaaren mukainen tuomioistuinmenettely on kolmivaiheinen: vireillepano, valmistelu ja pääkäsittely kuten kuvissa 30 – 32 on esitetty (www.finlex.fi, vierailtu 10.7.2007). Riita-asia pannaan vireille käräjäoikeuden kansliaan toimitettavalla kirjallisella haastehakemuksella, jolloin valmistelu alkaa. Prosessi etenee tämän jälkeen määrämuotoisena. Oikeudenkäymiskaari määrittelee varsin yksityiskohtaisesti, miten oikeuden ja asianosaisten on toimittava erilaisissa tilanteissa (OK 1-32).

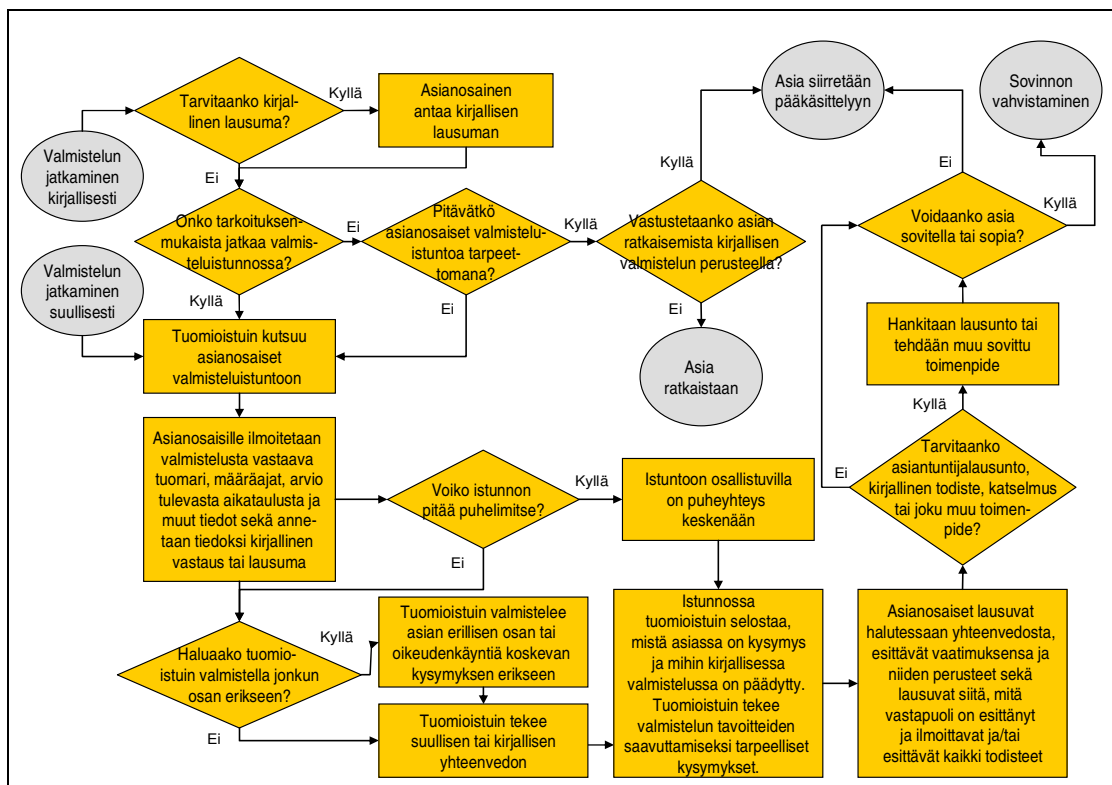
Tuomioistuin voi oikeudenkäymiskaaren mukaan kuulla kiinteistö- ja rakennusalan erityisasiantuntijoita prosessissa myös muuten kuin todistajina. Päätös asiantuntijan lausunnon hankkimisesta, kirjallisen todisteen esittämisestä, katselmuksen toimittamisesta ja muuhun valmistavaan toimenpiteeseen ryhtymisestä tehdään valmistelussa. Valmistelussa voidaan päättää myös todisteen vastaanottamisesta pääkäsittelyn ulkopuolella. (OK 5:25.)

Tuomioistuin voi harkintansa mukaan ja tarpeelliseksi havaittuaan hankkia erityisasiantuntijan lausunnon sellaisen kysymyksen ratkaisemiseksi, jonka arvosteleminen tarvitaan erityisiä ammattitaitoja. Ennen asiantuntijan määräämistä on oikeuden kuitenkin kuultava siitä asianosaisia. Jos asianosaiset sopivat asiantuntijasta, voidaan tätä käyttää, jos hänet harkitaan soveliaaksi eikä muuta estettä siihen ilmaannu. Oikeus saa lisäksi määrätä yhden asiantuntijan niin halutessaan. (OK 17:44 - 54.)

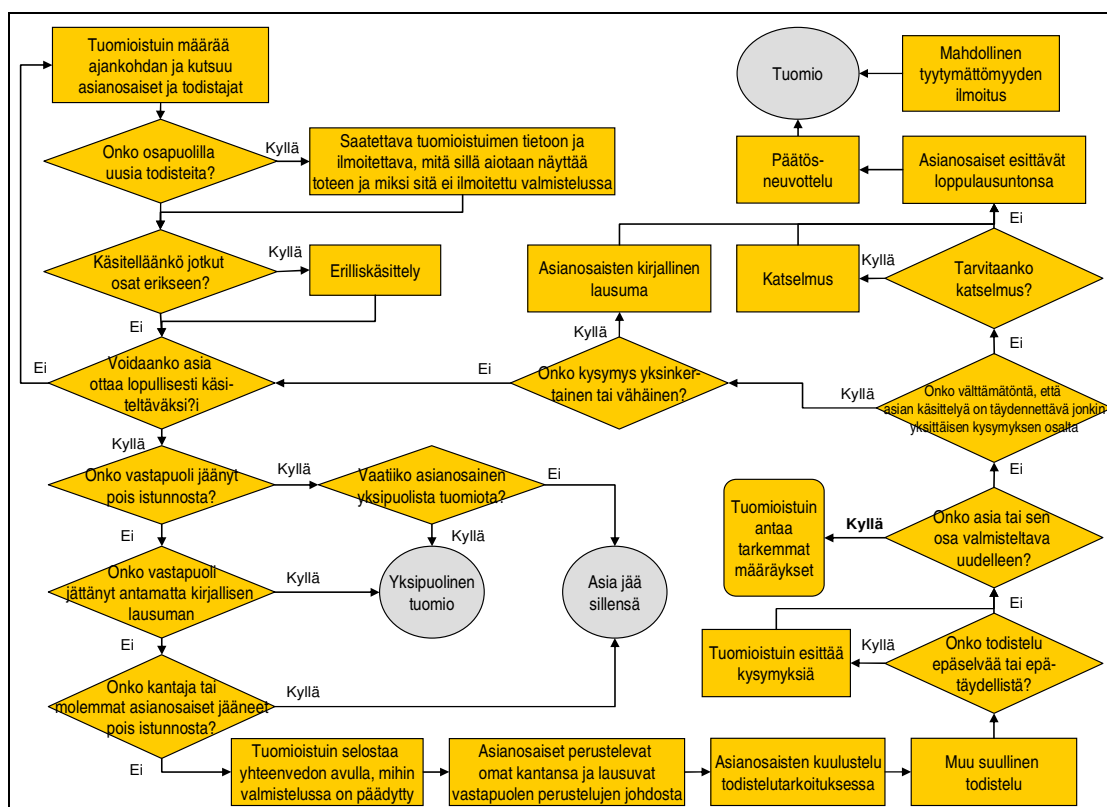
Tuomioistuin voi lisäksi suorittaa katselmuksia. Katselmus voidaan suorittaa pääkäsittelyn ulkopuolella, kun on katsastettava kiinteistöä tai sellaista esinettä, jota hankaluudetta ei voida tuoda oikeuteen. Katselmuksessa voidaan selvennyksen vuoksi käyttää hyväksi piirustuksia tai muita kuvallisia esityksiä. (OK 17:56 – 60.)



Kuva 30. Tuomioistuinprosessin vireillepanovaihe pääpiirteittäin (kuva piirretty oikeudenkäymiskaaren 1.1.1734/4 ja siihen tehtyjen ajantasaistuksien mukaan, www.finlex.fi, vierailtu 10.7.2007).



Kuva 31. Tuomioistuinprosessin valmisteluvaihe pääpiirteittäin (kuva piirretty oikeudenkäymiskaaren 1.1.1734/4 ja siihen tehtyjen ajantasaistuksien mukaan, www.finlex.fi, vierailtu 10.7.2007).



Kuva 32. Tuomioistuinprosessin pääkäsittelyvaihe pääpiirteittäin (kuva piirretty oikeudenkäymiskaaren 1.1.1734/4 ja siihen tehtyjen ajantasaistuksien mukaan, www.finlex.fi, vierailtu 10.7.2007).

Tuomioistuinin voi valmistella käsiteltävän asian erillisen osan tai oikeudenkäyntiä koskevan kysymyksen erikseen (OK 5:23). Myös asianosainen voi pyytää sellaisen samaa vaatimusta koskevan kysymyksen ratkaisemista välituomioilla, jonka selvittämisestä vaatimuksen ratkaiseminen muilta osin riippuu (OK 24:6). Tällainen asia voisi olla prosessin osana oleva rakennustekninen kysymys, jonka perusteella esimerkiksi osapuolten vastuut lopulta määräytyvät.

Tuomioistuimen on lisäksi selvitettävä jo valmisteluvaiheessa, onko sovinnolle edellytyksiä (OK 5:19). Tuomioistuimen on pyrittävä saamaan asianosaiset sopimaan sellainen asia, jossa sovinto on sallittu. Tuomioistuin voi, huomioon ottaen asianosaisten tahdon, asian laadun ja muut seikat, myös tehdä asianosaisille ehdotuksensa asian sovinnolliseksi ratkaisuksi, mikäli katsoo sen sovinnon edistämiseksi aiheelliseksi. (OK 5:26.) Oikeudenkäynnin aikana tehdyllä sovinnolla tarkoitetaan asianosaisten välistä vapaaehtoista järjestelyä vireillä olevan riidan ratkaisemiseksi. Käytännössä tällainen sopiminen ilmenee jutun käsittelyn jättämisenä sillensä molempien asianosaisten poissaolon johdosta (OK 12:9.1). Sovinnosta on kyse myös silloin, kun tuomioistuin vahvistaa asianosaisten tekemän sovinnon. (Laukkanen teoksessa Pohjonen 2001, 123.)

Kokonaan uusi instituutio on tuomioistuinsovittelu. Laki riita-asioiden sovittelusta yleisissä tuomioistuimissa astui voimaan 1.1.2006 (RiitSovL 663/2005). Voimaan tulleen lain mukaan siviiliasian käsittely yleisessä tuomioistuimessa voidaan keskeyttää ja siirtää asia sovittelavaksi sovittelutuomarille. Sovittelu voidaan aloittaa, jos riidan molemmat osapuolet sitä haluavat. Edellytyksenä on, että asia soveltuu sovittelavaksi ja sovittelu on osapuolten vaatimuksiin nähden järkevää. Tuomioistuin päättää itse, aloitetaanko sovittelu. (www.oikeus.fi, vierailtu 9.7.2007).

Myös sellaisen asian, joka ei ole vireillä tuomioistuimessa, voi tietyin edellytyksin saattaa tuomarin sovittelavaksi sovitteluhakemuksella (Ervasti 2005, 136). Sovittelijana toimii asiaa käsittelevän tuomioistuimen tuomari (RiitSovL 2:5). Sovittelija kuulee osapuolia ja neuvottelee heidän kanssaan. Osapuolten suostumuksella voidaan kuulla muitakin henkilöitä ja esittää muutakin selvitystä. Menettelyn lähemmästä järjestämisestä sovittelija päättää osapuolten kanssa neuvoteltuaan. (RiitSovL 2:6.) Menettely on joustava ja periaatteessa sallii rakennusalan erityisasiantuntemuksen kytkemisen prosessiin, mikäli osapuolet siihen suostuvat.

3.5 NYKYMENETELMIEN YHTEENVETO

Rakennusalan erimielisyyksien ja riitojen ratkaisemisesta sovitaan yleensä sopimuksen riidanratkaisulausekkeessa. Rakennusurakan yleisten sopimusehtojen YSE:n mukainen riidanratkaisulauseke tunnistaa vapaaehtoisista menettelyistä neuvottelun ja virallismenettelyistä käräjäoikeuden ja välimiesoikeuden. Osapuolilla on käytössään myös YSE:ssä mainitsemattomia konfliktinratkaisumenetelmiä kuten yksityinen tai tuomioistuimessa tapahtuva sovittelu. Konfliktien käsittelymenetelmät voidaan jakaa perusluonteidensa mukaan kolmeen osaan:

- Neuvotteluun perustuvat (tavoitteena osapuolten omatoiminen sovinto)
- Sovitteluun perustuvat (sovinto tai suositus kolmannen avustuksella)
- Tuomioon perustuvat (käsky auktorisoidulta kolmannelta)

Konfliktin ratkaiseminen käynnistetään kaikissa menettelyissä neuvottelupyynnöllä. Neuvottelupyyntö voidaan esittää yksipuolisesti. Neuvottelun apuna osapuolet voivat käyttää asiantuntijalausuntoja. Mikäli neuvottelu ei johda sopimukseen, voivat osapuolet päättää asian käsittelystä sovittelemalla tai toinen osapuoli voi jättää haastehakemuksen käräjäoikeuteen tai ilmoittaa asian jättämisestä välimiesoikeuden ratkaistavaksi. Sovittelun voidaan katsoa olevan kahdenkeskisten neuvottelujen osa tai jatke ja siten osapuolet voivat käynnistää sovittelun, vaikkei sovittelua olisikaan erikseen sopimuksessa mainittu.

Kaikissa nykyään käytössä olevissa menetelmissä, neuvottelua lukuun ottamatta, on jonkun tasoinen määrämuotoinen prosessi. Tuomioistuinprosessi on tarkimmin säännelty. Muiden kuin tuomioistuin-

menettelyn osalta osapuolilla on mahdollisuus vaikuttaa käsittelyprosessin sisältöön ja kulkuun. Kaikissa menettelyissä osapuoli voi käyttää apunaan ulkopuolisia asiantuntijoita. Muissa kuin tuomioistuinmenettelyssä asiantuntija voidaan hankkia myös yhdessä. Tuomioistuimella on tosin mahdollisuus itse kutsua ulkopuolinen asiantuntija lausumaan sellaisesta asiasta, jonka osalta lausunto nähdään tarpeelliseksi. Käytössä olevien konfliktinratkaisumenetelmien tyypillisimmät ominaisuudet on esitetty taulukossa 3.

Taulukko 3. Nykyisten konfliktien ratkaisumenetelmien keskeiset ominaisuudet.

Neuvottelu	Vapaaehtoinen menettely, mutta pakollista ennen seuraavaan asteeseen siirtymistä. Osapuolet valitsevat itse tavoitteensa ja neuvottelustrategiansa. Intressilähtöinen menettely. Mikäli neuvottelussa saavutetaan tulos, sovitaan se yleensä osapuolia sitovaksi.
Asiantuntijalausunto	Vapaaehtoinen menettely, jota voidaan käyttää neuvottelun osana. Lausunnon voi pyytää oman näkemyksen tueksi tai tarkastamiseksi tai yhteisesti osapuolten luottamilta asiantuntijoilta tai instituutioilta. Lausuntoa voidaan pyytää teknisistä tai juridisista kysymyksistä. Mikäli lausunnon antaja on pyydetty yhdessä ja hän osallistuu neuvotteluihin, lähenee menettely sovitte- lua. Lausunnossa esitetty kanta voi olla sitova, mikäli osapuolet niin sopivat.
Sovittelu	Yksityinen tai tuomioistuinsovitte- lu. Vapaaehtoinen menettely, jossa käytetään erilaisia neuvottelua edistäviä ja ratkaisuhakuisia menetelmiä. Intressilähtöinen menettely, jossa osapuolilla on mahdollisuus olla mukana muodostamassa ratkaisua. Osapuolet valitsevat käsittelevän kokoonpanon, joka voi muodostua erimielisyyden erityispiirteet hallitsevista asiantuntijoista. Voi päättyä suositusluonteisiin tai sitoviin ratkaisuihin osapuolten sopimalla tavalla. Sitovana muistuttaa välimiesmenettelyä. Tuomioistuinsovitte- lu voi käynnistyä oikeudenkäynnin osana tai erillisenä sovitteluna. Käsittely ei ole julkinen.
Välimiesmenettely	Pakollinen menettely, joka toimii välimiesmenettelystä säädetyn lain mukaan. Tuomio perustuu lakiin. Tyypillisesti käytetään yhtä yhteistä tai kolmea erikseen valittua välimiestä, joista osapuolet valitsevat kumpikin yhden. Menettely on vaatimuslähtöinen ja vastakkain asettava. Välitustuomio on täytäntöönpanokelpoinen viimeistään käräjäoikeuden vahvistamana. Tuomiosta ei voi valittaa. Käsittely ei ole julkinen. Osan tai koko prosessin voi korvata nopeutetulla välimiesmenettelyllä, mikäli riitakysymys on rajallinen ja osapuolet yhteistyökykyisiä.
Oikeudenkäynti	Pakollinen menettely, jossa on tarkat muodolliset säännöt. Päätökset perustuvat lakiin. Oman kannan oikeaksi osoittaminen perustuu todisteluun. Vaatimuslähtöinen ja vastakkain asettava menettely. Päätökset ovat sitovia, mutta niistä on mahdollisuus valittaa. Käsittely on julkinen.

4 RAKENNUSALAN KONFLIKTIEN RATKAISEMISEN ONGELMAT HAASTATTELujen JA WORKSHOPIEN PERUSTEELLA

4.1 OSAPUOLTEN VÄLISET NEUVOTTELUT

Osapuolten väliset neuvottelut nähtiin tärkeinä ja aina ensisijaisena tapana päästä sovintoon. Vastaajat totesivat kuitenkin varsin monia syitä, miksi neuvottelu ei aina toimi. Neuvotteluhaluttomuus sen eri muodoissa muodosti vastaajien mielestä pahimman esteen. Tulehtuneet henkilösuhteet tulivat esiin neuvotteluja vaikeuttavana tai jopa estävänä tekijänä. Neuvottelut nähdään joskus vain välttämättömänä, yleisten sopimusehtojen määräämänä pakkona ennen eteenpäin menoa. Kahdenkeskiseen neuvottelumenettelyyn mennään usein myös liian myöhään. Asia on jo ehtinyt ajautua riidaksi, luottamus osapuolten vilpittömyyteen on mennyt, eikä neuvottelumenettely enää toimi. Sekä rakennusalan että juridiset asiantuntijat näkivät kahdenkeskisten neuvottelujen ongelmat hyvin samankaltaisesti. Koetut ongelmat liittyvät pääasiassa osapuolten välisiin asenteisiin tai puutteelliseen ammattitaitoon. Henkilöky-symykset nousevat keskeisiksi. Haluton, ammattitaidoton, valtuuttamaton tai vain omaa etua ajava neuvottelija ei saa neuvottelumenettelyllä ratkaisua aikaan.

Asianajajat näkivät lisäksi, että heidän tullessa mukaan on taisteluasetelmat jo viritetty valmiiksi. Asiamies kytketään erimielisyyteen toteuttamaan valittua taistelustrategiaa. Ilmiö koskee yrityksen sisäisen juristin mukaan tuloa ja korostuu ulkopuolisen asiamiehen mukaan tulemisessa.

Pahimpana lopputuloksena nähtiin tilanne, jossa riita ei ratkea neuvottelemalla, käsittely pitkittyy ja neuvotteluprosessi vie osapuolten välisen luottamuksen, joka puolestaan hankaloittaa asian ratkaisemista jatkossa. Ongelmia nähtiin myös heikomman osapuolen suojassa. Painostamista ja vahvemman osapuolen valta-aseman hyväksikäyttöä todettiin esiintyvän.

Neuvottelumenettelyn toimivuutta riitojen ratkaisemisessa yleisesti ottaen kuvattiin muun muassa näin:

- ”Parasta olisi, että saataisiin edes jotkut asiat ratkaistua neuvottelemalla ja sitten katsottaisiin, jääkö jotain ratkaistavaksi.”
- ”Voivat olla pitkänsitkeitäkin vääntöjä.”
- ”Suurin osa ratkeaa kahdenkeskisillä neuvotteluilla.”
- ”Ensimmäisen kontaktin on oltava joku muu, kuin haastehakemus.”

Eriäviä mielipiteitä käsittelevät neuvottelut voivat vastaajien mielestä helposti mennä inttämiseksi ja kinasteluksi. Puolueetonta näkemystä ei ole, on vain sana sanaa tai mielipide mielipidettä vastaan. Tunnetta on helposti paljon argumentoinnin takana ja näkemyksestä ollaan valmiita pitämään kiinni. Näkö-

kulmat ovat neuvotteluvaiheeseen tultaessa voineet jo eriytyä liian paljon neuvottelutuloksen aikaansaamiseksi. Tällöin ei ole olemassa neuvotteluedellytyksiä. Intressi on voinut myös kasvaa liian isoksi ratkaista ilman ulkopuolista näkemystä. Neuvotteluhaluttomuus tai päätöksentekohaluttomuus esiintyvät vastauksista eri tavoilla. Vastaajat kuvasivat ilmiötä mm. näin:

- *”Tärkeää olisi, että neuvotteluja mahdollisimman pitkälle käytäisiin, mutta näyttää siltä, että päätöksentekoa lykätään kokouksesta toiseen.”*
- *”Toinen osapuoli ei aina halua tulla neuvotteluun.”*
- *”Joskus neuvotellaan vain muodon vuoksi.”*
- *”Kun suomalaiset riitelevät, ne riitelevät tosissaan, eivätkä jaksaneet neuvotella samalla.”*

Neuvottelumenettelyn ongelmia jo pidemmälle edenneen erimielisyyden ratkaisemisessa tuotiin esiin mm. seuraavasti:

- *”Kun asia on tarpeeksi iso, kahdenkeskiset neuvottelut irtaantuvat työmaalta ja mukaan tulevat muut arvot.”*
- *”Se (neuvottelu) on aina ensimmäinen askel, mutta silloin voidaan jo olla aika lailla nokat vastakkain.”*
- *”YSE:n mukaisissa asioissa ongelmat alkavat kahdenkeskisissä neuvotteluissa, joissa osapuolet ajavat itsensä aseisiin vastaista riitaa varten.”*
- *”Neuvotteluhomman ongelma on se, että jos jollain lailla jumiudutaan ja katsotaan asiaa ihan eri tavalla jopa perusteiltaan, on keinot vähissä.”*

Muita neuvottelumenettelyn ongelmia ja epätasapainotiloja kuvattiin mm. näin:

- *”Kahdenkeskisissä neuvotteluissa isokenkäisempi helposti määrää.”*
- *”On väite väitettä vastaan ja tunteet on kovasti pelissä.”*
- *”Usein onnistuu, mutta usein tulos on laiha.”*
- *”Tilaaja antoi ymmärtää, että lopussa sovitaan. Mutta mitään vastaantuloa ei tullut.”*
- *”Kahdenkeskisissä neuvotteluissakin sovinto jää helposti sopijoiden suullisen tiedon varaan – pitäisi tehdä heti aanelonen”.*

Keskeisimpinä kahdenkeskisten neuvottelujen ongelmia voidaan edellä esitetyn perusteella pitää (taulukko 4):

1. Päätöksentekohaluttomuutta tai –kyvyttömyyttä – asiassa ratkaistavaa teknistä tai juridista ydintä ei löydy
2. Neuvottelijat tavoittelevat liikaa omaa etuaan, eivätkä hae ratkaisua – neuvottelut nähdään välttämättömänä pakkona ennen eteenpäin menoa muilla keinoilla
3. Epätasapainoista neuvotteluasetelmaa (suuri – pieni, osaava – ei osaava)

Taulukko 4. Osapuolten kahdenkeskisten neuvottelujen ongelmia.

KAHDENKESKISISSÄ NEUVOTTELUISSA ESIINTYVIÄ ONGELMIA	Tuomarit (9)	Asianajajat (8)	Rakennusalan edustajat (10)	Yhteensä osumia (kpl)	Osuus osumista (%)
Ei ole edellytyksiä tai haluja neuvotella, ollaan liian eri mieltä	4	4	2	10	41,7 %
Nähdään välttämättömänä pakkona ennen eteenpäin menoa	1	2		3	12,5 %
Neuvotteluissa ei tehdä lopullisia päätöksiä	1		1	2	8,3 %
Ei ymmärretä työmaan vastuukysymyksiä, ammattitaidon puute	1	1		2	8,3 %
Neuvotteluparien välillä on voimaepä-tasapaino		1	1	2	8,3 %
Ei ole sopimisvaltuuksia		2		2	8,3 %
Hajamainintoja <ul style="list-style-type: none"> Ei ymmärretä vastapuolen tilannetta Luottamuksen puute Liian iso asia ratkaistavaksi neuvotteluilla 					12,6 %
Yhteensä					100,0 %

4.2 ASIAANTUNTIJALAUSUNTOON PERUSTUVAT RATKAISUT

Osapuolilla on aina mahdollisuus yksin tai yhdessä pyytää ulkopuoliselta asiantuntijalta näkemystä riidanalaisesta asiasta. Tätä tapaa todettiin käytettävän varsin laajalti. Lausunnot nähtiin hyvänä asiana erityisesti teknisen asian valottamiseksi ja argumentoimiseksi eri näkökulmista. Asiantuntijalausuntojen osalta korostui puolueettomuuden ongelma. Lausuntojen ei katsottu ottavan molempien osapuolien näkemyksiä tasapuolisesti huomioon. Tämän todettiin johtavan ristiriitaisiin kannanottoihin samasta asiasta. Yksipuolisesti hankitun asiantuntijalausunnon arvoa ei pidetty kovin korkeana, koska

- ”Yksipuolisia asiantuntijalausuntoja saa siten, kuin haluaa.”
- ”Asiantuntijalausuntoja on yleisessä myynnissä tässä maassa.”
- ”Kuka on tilannut lausunnon ja mitä on kysytty? Miten turvataan puolueettomuus?”
- ”Asiantuntija on kuullut vain toista osapuolta ja lausunto voi siten olla hieman kallellaan.”
- ”Soitetaan niin monelle asiantuntijalle, että mieluisa löytyy.”
- ”Lausunto on usein viritetty siihen suuntaan, missä on maksajakin.”
- ”On erikoista, että saman koulutuksen saaneet ihmiset tekevät niin erilaisia lausuntoja.”
- ”Kun yksi pyytää lausunnon ja toinen toiselta taholta erilaisen, on soppa valmis.”
- ”Jos molemmat tuovat omat asiantuntijansa, ei hommasta tule mitään.”

Yleisesti todettiin lisäksi, että aidosti puolueettomia ja ammattitaitoisia lausunnonantajia on vähän ja hyvistä lausunnonantajista käydään jopa kilpailua. Myös lausuntojen hinta-laatusuhdetta kritisoitiin.

Lausuntojen korkeat kustannukset todettiin ongelmalliseksi erityisesti varattomamman osapuolen kohdalla. Kaikilla ei välttämättä ole varaa hyviin asiantuntijalausuntoihin.

Toisaalta nähtiin, että asiantuntijalausuntoa voidaan pyytää eri tarkoituksiin. Tällöin keskeiseksi muodostuu, asetetaanko asiantuntijalle annettavat kysymykset oikein? Lausunnon avulla todettiin voitavan rakentaa juttua käräjäoikeudelle, hakea uusia argumentteja neuvotteluun, saada viitteitä, miten kannattaa edetä tai testata oman ajattelun kestävyyttä:

- *”On tärkeää nähdä, miten ulkopuolinen asian tulkitsee.”*
- *”Oliko omassa ajattelussa mitään tolkkua?”*

Parhaana tapana pidettiin yhteisen asiantuntijan käyttämistä. Tämän uskottiin tuovan keskusteluihin realismia ja todellista puolueettomuutta. Yhteinen luotettu asiantuntija nähtiin ainoana todellisena vaihtoehtona neutraalin näkemyksen saamiseksi, koska omia tavoitteita myötäileviä lausuntoja todettiin olevan mahdollista hankkia. Yhteisenkin lausunnon osalta koettiin huolta, pystyykö lausunnonantaja perehtymään kyseessä olevaan asiaan tarpeeksi? Aika- ja kustannuspaine voivat ajaa liian myöhäiseen lausuntopyyntöön ja siitä seuraavaan hätäiseen perehtymiseen ja epätarkkaan lausunnonantoon.

- *”Osapuolet puhuvat aina omasta puolestaan, sitä ei voi muuttaa.”*
- *”Jos vain toinen pyytää, ei siihen voi luottaa. Pitäisi molempien pyytää yhdessä.”*
- *”Puolueettomia ne (asiantuntijalausunnat) voivat olla vain silloin, kun toimeksiantosuhde on yhteinen.”*
- *”Jos tilaajana on puolueeton taho, molemmat yhdessä tai joku riidanratkaisuelin, voisi lausuntoon luottaa.”*

Keskeisimmät ongelmat asiantuntijalausuntoon perustuvassa riidanratkaisussa ovat (taulukko 5):

1. Asiantuntijan/asiantuntijoiden puolueettomuus.
2. Asiantuntijan luotettavuus ja ammattitaito.
3. Lausunnon laatu.

Taulukko 5. Asiantuntijalausuntoon perustuvassa riidanratkaisussa esiintyviä ongelmia.

ASiantuntijalausunnoissa esiintyviä ongelmia	Tuomarit (9)	Asianajajat (8)	Rakennusalan edustajat (10)	Yhteensä osumia (kpl)	Osuus osumista (%)
Yksipuolinen asiantuntijalausunto ei huomioi vastapuolen näkökantoja	7	5	7	19	42,2 %
Lausunnot ovat ristiriitaisia tai vastakkaisia	5	3	2	10	22,2 %
Luottamuksen tai yleisesti tunnustetun auktoriteetin puute	5			5	11,1 %
Lausuntoon ei sitouduta tai sitten siihen jätetään	1		3	4	8,9 %
Hajamainintoja <ul style="list-style-type: none"> • Tekninen asiantuntija luulee olevansa myös juridinen asiantuntija • Lausunnon laatu on huono • Korkea hinta • Suuremmilla yhtiöillä on varaa hankkia, pienemmillä ei • Erikoisasioissa lausunnon saaminen on vaikeaa 					15,6 %
Yhteensä					100,0 %

4.3 SOVITTELUUN PERUSTUVAT RATKAISUT

Vastaajilla oli varsin vähän kokemusta sovittelusta ja sovittelijan käytöstä. Ulkopuolisen sovittelijan avulla saatavien ratkaisujen syntymisestä tai esimerkiksi lopputuloksen sitovuudesta ei ollut kattavaa käsitystä. Syyksi jotkut ilmoittivat, että eivät tiedä sovitteluun kykenevien toimijoiden olemassaolosta. Sovittelumenettelyn yhtenä ongelmana nähtiinkin menettelyn tuntemattomuus ja sovittelukulttuurin puuttuminen Suomesta. Sovittelumenettelyn puolueettomuutta ja oikeudenmukaisuutta arvailtiin. Sovittelua ajateltiin voitavan käyttää myös tahallisesti konfliktin pitkittämiseen ennen oikeuteen menoa. Toisaalta epäiltiin sovittelun johtavan liiaksi kompromisseihin ja toisaalta pelättiin liian jyrkkiä kannanottoja, jolloin toinen osapuoli ei ehkä voi hyväksyä tulosta.

Sovittelija nähtiin kuitenkin myös asiantuntijana, jolla on erilaiset edellytykset löytää ratkaisu kuin esimerkiksi tuomareilla. Sovittelu koettiin monipuolisempaan kuin pelkkä asiantuntijalausuntoon perustuva menettely. Jos sovittelija tietää alasta, todettiin luottamuksen sovitteluun syntyvän helpommin. Myös muita prosesseja suoraviivaisemman ratkaisun etsimisen todettiin olevan hyvä asia.

- ”Sovittelijan ei välttämättä tarvitse katsoa kaikkia juridisia kiemuroita ja takertua yhteen asiaan, vaan etsiä hyviä ratkaisuja.”

Toisaalta luottamus sovitteluprosessin tuottaman ratkaisun oikeudenmukaisuuteen nähtiin myös tärkeänä. Mahdollisena ongelmana nähtiin prosessien vakiintumattomuus ja osapuolten oma kyky tuottaa riittävää näyttöä. Myös heikomman osapuolen suojassa nähtiin mahdollisia ongelmia.

- ”Osapuolissa on usein heikompi ja vahvempi. Miten otetaan huomioon oikeudenmukaisuus tästä näkökulmasta?”
- ”Osapuolet voivat olla eritasoisilla lähtötiedoilla liikkeellä ja prosessi epätasapainoinen tässä suhteessa.”

Sovittelun nopeus ja sitä kautta pienemmät kustannukset muihin menetelmiin verrattuna nähtiin hyvänä asiana. Osallistujat voivat keskittää voimavarojaan muuhun kuin riitaprosesseihin.

- ”Usein henkinen helpotus on tässä iso asia; yöunet on voinut mennä jo pitkän aikaa ja jo lääkelyissä voi säästää sovittelun hinnan.”

Ongelmallisempaa nähtiin puolueettomien sovittelijoiden olemassaolo tai jos sovittelija ei pysty selkeisiin kannanottoihin.

- ”Konsultteja varmaan pyörii, mutta onko sovittelijoita?”
- ”Ja riita halki –menteliteetti on huono.”
- ”Eikös sovittelu tarkoita sitä, että molemmat joutuvat antamaan periksi?”

Samaa asiaa kuvattiin toisaalta näin:

- ”Molempia kuultiin erikseen ja asia sovittiin sovittelijan esittämällä tavalla, molemmat joutuivat liikkumaan omista kannoistaan, vaikka kyseessä ei ollutkaan kompromissi.”

Sovittelumenettelyn toivottiin yleistyvän rakennusallalla. Sovittelun kehittymistä verrattiin työsuojelun kehittymiseen. Työsuojelu on kehittynyt onnettomuuksia ennaltaehkäisevään suuntaan, kun puutteellisen työsuojelun seurauksia on ryhdytty mittaamaan. Sovittelulta toivottiin samaa riitamaailmaan.

Ongelmallisimmat asiat sovitteluun perustuvassa riidanratkaisussa ovat (taulukko 6):

1. Epäilykset, että konfliktiin ei pureuduta, vaan laitetaan riita halki.
2. Lopputulos ei ole täytöntöönpanokelpoinen, elleivät osapuolet ole niin sopineet.
3. Puolueettomien ja riittävän auktoriteetin omaavien sovittelijoiden puute.
4. Tuloksen oikeudenmukaisuuden varmistaminen .

Taulukko 6. Sovittelussa esiintyviä ongelmia.

SOVITTELUISSA ONGELMIA	ESIINTYVIÄ	Tuomarit (9)	Asianajajat (8)	Rakennusalan edustajat (10)	Yhteensä osumia (kpl)	Osuus osumista (%)
Riita halki -mentaliteetti		2	1	2	5	23,8 %
Lopputuloksen sitovuus		1	1	1	3	14,3 %
Puolueettoman ja auktoriteettia omaavan sovittelijan löytyminen		2		1	3	14,3 %
Oikeudenmukaisuuden varmistaminen		1	2		3	14,3 %
Hajamainintoja <ul style="list-style-type: none">• Painostetaan sovintoon ilman faktapohjaa• Asianosaiset eivät pysty pelkistämään vaatimuksiaan• Riittävän asiantuntemuksen puute• Sovittelijaa ei pyydetä yhdessä• Ei ole määrämuotoista• Ratkaisuja ei voi verrata tuomioistuinlaitoksesta tuleviin päätöksiin						46,3 %
Yhteensä						100,0 %

4.4 VÄLIMIESOIKEUS

Haastattelukysymyksissä tai workshopeissa ei eritelty yksi- tai useampipihenkistä välimiesmenettelyä vaan kysyttiin välimiesmenettelystä yleensä. Ne vastaajat, joilla oli kokemusta välimiesoikeudesta tai olivat toimineet välimiehinä, toivat esiin yksi- ja kolmimiehisen kokoonpanon eron lähinnä siten, että yksimiehinen välimiesoikeus on kolmimiehistä halvempi, mutta myös asiantuntijapohjaltaan ja havainnointikyvyltään kapeampi.

Tuomareilla ja asianajajilla oli eniten kokemusta ja näkemyksiä välimiesoikeudesta. Rakennusalan edustajilla oli välimiesoikeudesta vähiten kokemusta, mutta yleisesti ottaen hekin pitivät menettelyä toimivana ainakin isoja rakennusriitoja ajatellen. Eräs vastaaja totesi, että

- ”Välimiesoikeus täyttää ammattitaitovaatimukset, kohtuullisen aikataulun vaatimukset, salaisuuspykälän jne.”

Hyvänä puolena todettiin myös, että

- ”Välimiesoikeus antaa osapuolille paremmat mahdollisuudet osallistua keskusteluun.”

Välimiesoikeutta pidettiin nopeampana kuin käräjäoikeus, mutta vastauksissa esiintyi myös epäilyjä tässä suhteessa

- ”Välimiesoikeus on nopeampi kuin käräjäoikeus, mutta kestää ne jutut sielläkin..”

Hyvänä todettiin lisäksi, että

- *”Ratkaisusta ei voi valittaa, eikä muutoksenhakurumbaa siten ole.”*
- *”Pyykki on pantu narulle ja siellä se pysyy.”*

Suurimpana ongelmana välimiesoikeuden käytölle pidettiin korkeita kuluja. Välimiesoikeutta yksijäsenisenä pidettiin kokonaistaloudellisena, mutta kolmihenkisenä erittäin kalliina. Kustannustensa vuoksi kolmijäsenistä välimiesmenettelyä ei pidetty soveliaana pieniin riitoihin. Prosessin kalleus tuli esiin erityisesti välimiesoikeudesta enemmän kokemusta omaavien juridisten asiantuntijoiden ja tuomioistuinelaitoksen edustajien joukossa. Kaiken kaikkiaan välimiesoikeuden korkeita kustannuksia kuvattiin näin:

- *”Palkkiot syövät uskottavuutta.”*
- *”Helposti tulee leima, että välimiespalkkiot ovat lähteneet käsistä.”*
- *”Välimiesoikeus on hinnaltaan mittakaavaton.”*
- *”Asiantuntijat ovat kalliita ja prosessi voi kestää kauankin.”*
- *”Melko raskassoutuinen ja kallis järjestely.”*
- *”Se on nopeahko, mutta älyttömän kallis.”*
- *”Hinta toimii pelotteena – ei uskalleta lähteä kalliiseen prosessiin.”*
- *”Riidan intressin on oltava hyvin iso, ennen kuin kannattaa lähteä – ainakaan kolmihenkiseen kokoonpanoon.”*
- *”Siellä, missä riidan hinnalla ei intressiin nähden ole enää merkitystä tämä toimii ihan ok.”*

Toisena ongelmana vastaajat mainitsivat riittävän kokeneiden, monipuolisten ja asiantuntevien välimiesten löytämisen. Tämä korostui erityisesti yksimiehisistä kokoonpanoista puhuttaessa. Sekä rakennusalan että rakennusjuridiikan hallitsevia välimiehiä todettiin olevan hyvin vähän. Kokoonpanon muodostaminen yleensäkin koettiin hankalaksi; insinööreillä ja juristeilla todettiin helposti olevan erilainen näkökulma. Henkilöiden löytämisen ongelmaa vastaajat kuvasivat muun muassa näin:

- *”Toisaalta yhden miehen välimiesoikeus voi olla hyvin käyttökelpoinen ratkaisu – jos vaan löydetään se välimies.”*
- *”Ongelmana on nimilista, ketä voi käyttää?”*

Välimiehen toimintaan kohdistui myös laadullisia epäilyjä. Varsinkin osapuolten nimeämien välimiesten osalta nähtiin mahdollisuus päämiehen suuntaan toimeksiantosuhteen omaiseen käyttäytymiseen. Yksimiehisen välimiesoikeuden todettiin sisältävän henkilöriskin, mikäli välimies osoittautuikin liian kapea-alaiseksi osaamiseltaan. Juridiset asiantuntijat pitivät myös prosessin määramuodon puuttumista ongelmallisena. Tuomioistuimessa noudatettavat käytännöt eivät vastaajien mielestä kaikilta osin soveltu välimiesmenettelyyn.

Keskeisimpinä välimiesoikeuden ongelmina rakennusriitojen ratkaisemisessa voidaan edellä esitetyn perusteella pitää (taulukko 7):

1. Korkeita kustannuksia (kolmihenkinen kokoonpano)
2. Monipuolisten välimiesten rajallista määrää

Taulukko 7. Välimiesoikeudessa esiintyviä ongelmia.

VÄLIMIESOIKEUDESSA ESIINTYVIÄ ONGELMIA	Tuomarit (9)	Asianajajat (8)	Rakennusalan edustajat (10)	Yhteensä osumia (kpl)	Osuus osumista (%)
Kustannukset	8	6	2	16	76,2 %
Hyvien jäsenten löytäminen on hankalaa	1	2		3	14,2 %
Hajamainintoja <ul style="list-style-type: none"> • Yksimiehin välimiesoikeus on osaamispuhjaltaan liian kapea • Omaan päämieheen kallellaan olevat välimiehet 					9,6 %
Yhteensä					100,0 %

4.5 OIKEUDENKÄYNTI

Yleisesti todettiin, että kun riidat viedään oikeuteen, ovat asiat usein jo eskaloituneet ja siksi hyvin monimutkaisia. Tämän vuoksi toivottiin, että olisi olemassa rakennusriitoihin erikoistuneita erikoistuomioistuimia tai ainakin isommissa kaupungeissa voisi olla rakennusriitoihin erikoistuneita osastoja ja tuomareita. Tämä voisi parantaa ratkaisujen laatua. Vastaajat totesivat muun muassa, että

- ”Isommissakin käräjäoikeuksissa jutut hajaantuvat, eikä kokemusta tai rutiinia pääse synty-
mään.”

Tuomioistuinlaitoksen puolelta todettiin, että jos kaikkia erityisosaamista vaativia riitoja varten olisi erikoisoikeus, niin yleinen sopimusoikeus hajaantuisi liikaa. Keskittämistä tietyille osastoille käräjäoi-
keuksissa kuitenkin kannatettiin. Toisaalta juttumäärien tasaamista eri osastojen välillä pidettiin tällöin
vaikeana.

Tuomioistuinprosessia arvosteltiin myös sen noudattamien käytäntöjen takia. Varsinkaan rakennusalan
edustajat eivät todenneet nykyisen järjestelmän olevan hyvä oikeusvarmuuden kannalta. Ilmiötä kuvat-
tiin mm. näin:

- ”Varsinkaan isot jutut eivät kovin hyvin istu käräjäoikeuksille.”
- ”Jos ei ole mitään muuta kuin käräjäoikeus, niin voi käydä miten vaan.”
- ”Jotta käräjäoikeus olisi kilpailukykyinen, olisi päätösten oltava ennakoitavissa.”

- ”Rakennusliikkeen kannalta katsottuna näyttää siltä, että ison yrityksen ei katsota kärsivän niin paljon, kuin pienen ihmisen. Kun vastassa on yksityinen ihminen, on jutun voittaminen tosi hankalaa.”
- ”Se, että saadaan toinen osapuoli vapisemaan, on keskeistä.”

Keskeisimpänä ongelmana käräjäoikeuksien ja yleensä tuomioistuinlaitoksen osalta pidettiin tuomareiden rajallista asiantuntemusta rakentamisen erityispiirteistä ja käytännöistä. Sama ongelma nousi esiin kaikissa vastaajaryhmissä. Koska tuomareiden rakennusalan asiantuntemus on rajallista, on hyvien asiamiesten ja todistajien mahdollista vaikuttaa päätöksiin sotkemalla asioita niin, että tuomarin on vaikea ottaa tosiseikoista selkoa. Epävarmojen tilanteiden vuoksi syntyy prosessin tuloksiin hajontaa. Tuomareiden rakentamisen erityisasiantuntemuksen puuttumisen vaikutuksia riidan ratkaisuihin kuvattiin näin:

- ”Puolustava osapuoli joutuu näyttämään rautalankamallilla tuomarille, mistä on kysymys. Syyttävä osapuoli voi keskittyä hämmentämään tuomaria ja sotkemaan tilanteen parhaansa mukaan.”
- ”Paljon riippuu siitä, onko tuomarilla omakohtaista kokemusta rakentamisesta.”
- ”On joukko hyviä käräjätuomareita, mutta kun et voi valita.”
- ”Siellä kuunnellaan pää kallellaan asiantuntijoita ja yritetään ratkaista asia. Ja seuraava valitusporrashan aina korjaa huonot päätökset.”
- ”Rakennusriitojen osalta tunnen sympatiaa käräjäoikeutta kohtaan. Mitä prosessi vaatii, kun kyseessä on kuitenkin usein tekniset seikat?”
- ”Tietysti tuomioistuimilla on rakennustekniikasta vain yleistietoa ja käräjätuomarille on selitettävä asioita enemmän.”
- ”En epäile tuomareiden ammattitaitoa tuomareina, mutta epäilen heidän ammattitaitoaan rakentamisessa.”
- ”Tuomarin ajatuksenkulku on ihan omansa, aina ei edes tiedetä, mikä on YSE.”
- ”On pelko, että tuomarin asiantuntemus ei riitä ja tulee arvauspäätös.”
- ”Aina ei voi tuomari ymmärtää, mitä todistaja sanoo.”

Toisaalta todettiin, että rakentamisen erityisasiantuntemuksen pitäisi tulla asianosaisilta itseltään tai heidän avustajiltaan ja todistajiltaan:

- ”Harvempi tuomari rakentamista taitaa, eikä se ole tuomareiden tehtäväkään.”
- ”Asiamiehet ovat usein erikoistuneita rakennusriitoihin ja siten osaavat asiansa.”

Lisäksi tuomioista valitetaan herkästi. Valittamista pidettiin yhtenä tuomioistuinprosessin ongelmista. Valitusherkkyyden katsottiin johtuvan myös siitä, että tuomiot ovat usein muuttuneet ylemmissä

asteissa. Valitusprosessien vuoksi riidan elinkaari on pitkä. Asioiden uudelleen käsittelyt aiheuttavat osapuolille kustannuksia. Yleinen arvio oli, että tuomioistuinprosessiin vietynä riitojen käsittely kaikki-
ne vaiheineen kestää yleensä useita vuosia. Vastaajat kuvasivat tuomioistuinprosessin hitautta ja sen vaikutuksia muun muassa näin:

- *"Hitaus on heikkous; sama asia käsitellään hovioikeudessa, samat todistajat ja juopa syvenee entisestään. Hoviin mennessä on jo unohdettukin paljon."*
- *"Läpimenoajat ovat liian pitkiä ja liikesuhteet heikkenevät, prosessi on henkinen painolasti."*
- *"Käräjäjuttu piinaa projektihenkilöstöä pitkään."*
- *"Vaihtoehtona tämä on kaikkein hankalin, valtava näyttötaakka todisteluineen, ajankäyttö, prosessikustannukset jne. tekevät hankalaksi."*
- *"Juttu alkaa prosessissa elää omaa elämänsä, aikaa kuluu, ihmisten muisti heikkenee ja tarina voi muuttaa paljonkin muotoaan."*
- *"Käräjäoikeuslinjaa rasittaa erityisesti isommissa asioissa se, että asia joudutaan yleensä prosessoimaan uudemman kerran muutoksenhakuvaiheessa."*
- *"Prosessi kestää jo alioikeudessa ja valitusten kautta tulee pitkä aika pitää joku kysymys tai taloudellinen intressi avoimena. Toisaalta "Siperia opettaa."*
- *"Käräjäoikeudellakin on tulostavoitteet ja päätöksiä on tehtävä. Ikuisesti ei voi tehdä juridiikkaa ja pohdintaa vaan on ratkaisupakko. Hovioikeus voi jo sitten pohtia asioita enemmän."*
- *"Firman kannalta on hirveää, jos on jonkun toisen firman kanssa juttu vireillä esim. viisi vuotta. Sen firman kanssa ei käydä silloin muutakaan kauppaa. Riidan vaikutus on tällöin aika laaja."*

Tuomioistuinprosessin kustannukset todettiin myös ongelmalliseksi. Tuomioistuinprosessin kustannuksia pidettiin yleensä korkeampina tai samansuuruisina yhden hengen välimiesoikeuden kustannuksiin. Pääasiassa kustannusten todettiin muodostuvan asiantuntija- ja asianajokuluista. Oman henkilöstön selvittely- ja todistelukustannusten kritiikkiä ei vastaajien joukosta noussut spontaanisti esiin. Prosessikustannusten ongelmaa kuvattiin mm. näin:

- *"Prosessikustannukset voivat helposti näytellä kohtuutonta osuutta."*
- *"Prosessi on pitkä ja kallis ja toteutuuko oikeus, on kyseenalaista."*
- *"Todistelua tarvitaan käräjillä paljon ja kulut nousevat."*
- *"Eihän se tietysti halpaa ole käräjäoikeuteen, kun menee helposti monipäiväisiin istuntoihin aikaa ja asiantuntijakulut ovat isot."*
- *"Valtio maksaa tuomareiden palkat, jolloin prosessi voi olla halvempi kuin välimiesoikeus."*
- *"Valmistelu ja näytön kerääminen on kallista ja jos vielä joudut hovioikeuteen tai jopa korkeimpaan oikeuteen, voi se olla kalliimpi kuin välimiesoikeus."*

Neljänneksi eniten moitittiin tuomioistuinprosessin erään keskeisen elementin - asiantuntijatodistelun – epävarmuutta. Asiantuntijalausunnon ostaminen todettiin nykyjärjestelmän mukaiseksi toiminnaksi, mutta epäiltiin laajalti asiantuntijoiden täydellistä puolueettomuutta. Yleisesti nähtiin, että oikeudessa esitetään vain niitä lausuntoja, jotka tukevat päämiehen kantaa. Jos joku asiantuntija on ollut päämiehen kanssa eri mieltä, ei hän ole saanut lausuntoa tehtäväkseen tai sitä ei esitetä. Tämän koettiin muodostavan tuomarille entistä suuremman haasteen ottaa selkoa asioiden todellisista kannoista. Asiantuntijatoistelun epävarmuutta kuvattiin esimerkiksi näin:

- *”Harvoinhan kukaan suoraan valehtelee, mutta painotukset voivat olla omia. Omalle asiakkaalle negatiiviset asiat jätetään leijumaan, eikä niistä lausuta.”*
- *”Tuomioistuimissa olevat todistajalausunnot ovat usein liian vain toisen osapuolen perusteita tukevia.”*
- *”Jälkeenpäin asiat näyttävät erilaisilta ja hommataan asiantuntijoita, jotka kirjoittavat asianajokirjeitä, vääntävät omaan puoleensa.”*
- *”Asiantuntijoita joudutaan kuulemaan ja on arkipäivää, että asiantuntijat ovat eri mieltä.”*

Lopputuloksen ennustettavuutta ja pitävyyttä prosessin eri asteissa pidettiin erityisesti rakennusalan asiantuntijoiden ja asianajajien joukossa ongelmallisena.

- *”Ketju usein vielä päätty hovioikeuteen, joka on samaa arpapeliä, kuin käräjäoikeus.”*
- *”Olisi hyvä, jos samat tuomarit tekisivät ratkaisuja, jolloin ratkaisujen ennustettavuus voisi parantua.”*
- *”Jos sattuu aivan kokematon porukka, voi siitä tulla ihan mitä tahansa”*
- *”Tuomio riippuu kokoonpanosta.”*
- *”Yleisissä tuomioistuimissa on tuurissaan, kenelle juttu menee. Ei ole mitään erikoistumista.”*
- *”Kun jälkikäteen ryhdytään ratkomaan rakennusriitoja, on niin paljon epäluotettavia osia*
- *”Jos päätös on syötävissä, on tilanne ok. Jos päätös on ihan metsässä, jatkuu prosessi joskus hyvinkin pitkään.”*

Rakennusriidat koettiin tuomioistuinlaitoksen edustajien joukossa yleensä varsin työläiksi erityisesti siksi, että ne ovat moniongelmaisia. Ristiin kytköksiä on paljon ja usein vaatimuksiin on lisäksi laitettu myös ”ylimääräistä”. Asian kovan ytimen etsiminen voi olla hankalaa varsinkin, jos osapuolten asiantuntijat antavat vastakkaisia näkemyksiä. Vastaajat kuvasivat tilannetta näin:

- *”Jos on neljäkymmentä riitakohtaa, voi tulla kuukausipalkkaiselle tuomarille huono olo.”*
- *”Todellisten, selvien riitakohtien ohella on usein ylimääräistä, vähän keksittyjäkin vaatimuksia. Pitäisi saada aikaan pelkistetty riita. Sääntönä tuntuu olevan, että riitakohteita on rakennusriidoissa paljon.”*
- *”Olisi kyettävä näkemään, mikä on kova juttu ja mikä on löysä juttu.”*

- ”*Sehän tässä on huonoa, että joskus laitetaan kaikki mahdollinen, mitä vaan keksitään, vaatimuksiin.*”

Tuomioistuinlaitoksen edustajat korostivat valmisteluistunnon merkitystä sovinnollisen ratkaisun haussa. Rakennusalan edustajat eivät käsitelleet valmisteluvaihetta erikseen vaan kokivat tuomioistuinkäsittelyn enemmänkin lopullista ratkaisua tarjoavana järjestelmänä. Tuomioistuimen mahdollisuutta sovittella itse riitoja ei vastaajien keskuudessa tuotu esiin.

Suurimmat tuomioistuinprosessien ongelmat ovat haastateltujen mielestä (taulukko 8):

1. Tuomareiden rakennusalan erityisasiantuntemuksen puute arvioida ristiriitaista todistelua.
2. Prosessin pitkä kesto ja sitä kautta korkeat kustannukset.
3. Ratkaisujen epätasainen laatu ja huono ennustettavuus.

Taulukko 8. Tuomioistuinprosesseissa esiintyviä ongelmia.

TUOMIOISTUINPROSESSEISSA ESIINTYVIÄ ONGELMIA	Tuomarit (9)	Asianajajat (8)	Rakennusalan edustajat (10)	Yhteensä osumia (kpl)	Osuus osumista (%)
Rakentamisen erityisasiantuntemuksen puute tuomareilla	5	8	6	19	27,5 %
Hitaus	3	6	3	12	17,4 %
Kustannukset	2	4	3	9	13,0 %
Todistajalausunnot eivät aina tuo totuutta esille	3	3	2	8	11,6 %
Lopputuloksen arvaamattomuus, ennustettavuus on huono	2	3	2	7	10,1 %
Hajamainintoja <ul style="list-style-type: none"> • Tuomari ei löydä ratkaisuun vaikuttavia tärkeimpiä asioita • Molemmat ajavat omaa etuansa, eivät etsi yhteistä ratkaisua • Ratkaisu on ulkopuolisten käsissä • Liikesuhteet kärsivät • Julkisuus • Asiaa tuntevat henkilöt eivät enää ole saatavilla • Käräjäoikeuden kokoonpano voi muuttua jutun pitkittyessä • Päätöspakko tietyssä aikataulussa voi tuoda oikaisuhaluja • Heikomman kohtuuton suoja 					20,4 %
Yhteensä					100,0 %

4.6 MUUT HAASTATTELUISSA JA WORKSHOPEISSA ESIIN TULLEET ONGELMAT

Haastatteluissa ja workshoppeissa tuli esiin myös Rakennusurakan yleisissä sopimusehdoissa (YSE 1998) esiintyviä ongelmia, jotka lisäävät rakennusprosessin riitaherkkyttä. YSE:n riidanratkaisulausekkeesta vastaajat totesivat spontaanisti, että se ei sisällä ”pehmeitä” malleja, vaan neuvotteluista hypätään suoraan ”koviin” ratkaisumalleihin. Todettiin myös, että YSE:ä ei hallita niin hyvin, että kovin

vakiintuneita tulkintoja käytettäisiin. Kotikutoisia ja osaamattomia tulkintoja tehdään vastaajien mukaan työmaalla aina. Rakennusurakan yleisten sopimusehtojen muutostarpeita esiintyi seuraavasti

- *”Lisä- ja muutostöiden epärealistinen työmaakäsittely sopimusehdoissa on ongelma.”*
- *”Myös taloudellinen loppuselvitys on vaikea tapahtuma.”*
- *”Pitäisi saada sellaisia sopimusehtoja, joissa asiat on selkeästi kerrottu.”*
- *”Yleisissä ehdoissa (tai urakkasopimuksessa) pitäisi olla maininta menettelystä, miten toimitaan jos esim. tilaaja ei reagoi.”*
- *”Neuvottelujen ja käräjäoikeuden välimuoto, joka YSE:stä puuttuu, voisi olla ratkaisu.”*
- *”YSE auttaa paljon, mutta sieltäkin puuttuu paljon menettelytapoja – esimerkiksi lisä- ja muutostöissä.”*
- *”YSE pitää kirjoittaa uusiksi. Juristin, ekonomin ja insinöörin näkemykset riskeistä ovat erilaisia.”*
- *”Pitäisikö YSE:ssä olla rakentamisen alkuvaiheessa katselmus, jossa käytäisiin läpi asiakirjat ja jossa katsottaisiin, mitkä riskit tai hankkeen onnistumisen esteenä olevat asiat ovat näköpiirissä?”*

4.7 HAASTATTELujen JA WORKSHOPIEN YHTEENVETO

Tutkimuksen haastattelu- ja workshop-osuuteen osallistui 19 rakennusalan projektinjohtajaa, 16 rakennusriitoja ajavaa asianajajaa ja 9 istuvaa tuomaria. Haastateltavilta ja workshoppeihin osallistuneilta kysyttiin näkemyksiä Rakennusurakan yleisissä sopimusehdoissa mainittujen riidanratkaisumenetelmien ongelmista. Kysymyksiä esitettiin kahdenkeskisistä neuvotteluista, asiantuntijalausunnoista, sovittelusta, välimiesoikeudesta ja oikeudenkäynnistä. Vastaajat tunnistivat nykyisissä menetelmissä lähes 50 ongelmallista aluetta. Ongelmat voitiin ryhmitellä kolmeen pääluokkaan: ratkaisuprosessiin liittyvät, osapuolten asenteisiin liittyvät ja osapuolten tai ratkaisijoiden asiantuntemukseen liittyvät ongelmat (taulukko 9).

Kaikki vastaajaryhmät näkivät ongelmia tuomioistuinmenettelyissä. Eniten ongelmia tuomioistuinmenettelyssä näkivät rakennusalaan erikoistuneet asianajajat. Asianajajat ja rakennusalan asiantuntijat kokivat, että tuomareilla ei ole riittävää rakennusalan erityisasiantuntemusta arvostella teknisiin asioihin liittyvää näyttöä. Tuomarit taas kokivat, että molemmat osapuolet ajavat omaa etuaan, eivätkä todistanlausunnot aina tuo totuutta esille, vaan ovat keskenään ristiriitaisia. Tämän vuoksi riidan lopputulos voi olla arvaamaton. Myös tuomioistuinmenettelyn vastakkain asettelevaa ja liikesuhteita hajottavaa ominaisuutta kritisoiitiin.

Asianajajat näkivät paljon ongelmia myös kahdenkeskisissä neuvotteluissa. Ongelmallisina nähtiin heikentyneet henkilösuhteet ja luottamuksen puutteen. Rakennusalan asiantuntijat luottivat kahdenkeskisiin neuvotteluihin asianajajia ja tuomareita enemmän. Tuomarit näkivät asiantuntijalausunnoissa paljon ongelmia. Esiin nousivat lausuntojen yksipuolinen näkemys ja eri osapuolille laadittujen lausuntojen ristiriitaisuus. Myöskään lausuntojen laatuun ei oltu tyytyväisiä. Asianajajat eivät nähneet asiantuntijalausunnoissa suuria ongelmia.

Sovittelumenettelyä kommentoitiin varsin vähän. Pääsyynä olivat menetelmästä saadut vähäiset kokemukset. Sovittelumenettelyn ongelmana nähtiin prosessin vapaamuotoisuus ja se, etteivät päätökset ole automaattisesti täytäntöönpanokelpoisia. Välimiesoikeuteen kohdistuvana kritiikkinä kaikki vastaajaryhmät esittivät korkeita kustannuksia. Tuomarit ja asianajajat pitivät ongelmallisena myös hyvien välimiesten saatavuutta ja tuomarit lisäksi yksimiehen välimiesoikeuden osaamispuutetta. Suurimpina ongelmina kussakin menettelyssä vastaajat kokivat seuraavat tekijät (taulukko 9):

Kahdenkeskiset neuvottelut (*ongelmat liittyvät lähinnä asenteisiin*)

- Aloitetaan liian myöhään – henkilösuhteet ovat jo menneet
- On väite väitettä vastaan – neuvotellaan vain muodon vuoksi
- Tunteet ohjaavat

Asiantuntijalausunnot (*ongelmat liittyvät keskeisesti asiantuntemuksen laatuun*)

- Vastapuolen näkökantoja ei tiedetä tai oteta huomioon
- Lausuntojen vaihteleva laatu ja ristiriitaisuus

Sovittelu (*ongelmat liittyvät lähinnä prosessiin*)

- Epäily riita halki –mentaliteettista
- Prosessien vakiintumattomuus – ratkaisujen oikeudenmukaisuuden varmistaminen

Käräjäoikeus (*ongelmat liittyvät lähinnä prosessiin*)

- Tuomareilla ei ole rakentamisen erityisasiantuntemusta
- Kokonaisprosessin pitkä kesto ja sitä kautta korkeat suorat ja välilliset kustannukset
- Lopputuloksen ennustettavuus on huono

Välimiesoikeus

- Erityisesti kolmihenkisenä kallis
- Hyvien jäsenten löytäminen on hankalaa

Taulukko 9. Vastaajien esiin tuomat konfliktien ratkaisemisen nyky menetelmien ongelmat, korostettuna ne ongelmat, joista kaikki vastaajaryhmät olivat samaa mieltä. Ongelmat liittyvät sekä itse käsittelyprosessiin, osapuolten asenteisiin että rakennusalan asiantuntemuksen rajallisuuteen.

		Vastaajaryhmä			Ongelmaryhmä		
		Tuomarit	Asian- ajajat	Rakennusalan asiantuntijat	Käsitte- lypro- sessit	Osa- puolten asenteet	Rakennusalan asiantunte- mus
KAHDENKESKISET NEUVOTTELUT							
1.	Ei ole edellytyksiä tai haluja neuvotella, ollaan liian eri mieltä	✓	✓	✓		●	
2.	Nähdään välttämättömänä pakkona ennen eteenpäin menoa	✓	✓			●	
3.	Neuvotteluissa ei tehdä lopullisia päätöksiä	✓				●	
4.	Ei ymmärretä työmaan vastuukysymyksiä, ammattitaidon puute	✓	✓				●
5.	Neuvotteluparien välillä on voimaepätasapaino		✓	✓	●		
6.	Ei ole sopimisvaltuuksia		✓			●	
7.	Ei ymmärretä vastapuolen tilannetta		✓			●	
8.	Luottamuksen puute		✓			●	●
9.	Liian iso asia ratkaistavaksi neuvotteluilla		✓		●		
ASIAANTUNTIJALAUSUNNOT							
10.	Yksipuolinen asiantuntijalausunto ei huomioi vastapuolen näkökantoja	✓	✓	✓	●	●	
11.	Lausunnot ovat ristiriitaisia tai vastakkaisia	✓	✓	✓	●	●	●
12.	Luottamuksen tai yleisesti tunnustetun auktoriteetin puute	✓					●
13.	Lausuntoon ei sitouduta tai sitten siihen jämähdetään	✓		✓		●	
14.	Tekninen asiantuntija luulee olevansa myös juridinen asian- tuntija	✓	✓				●
15.	Lausunnon laatu on huono	✓					●
16.	Korkea hinta	✓			●		
17.	Suuremmilla yhtiöillä on varaa hankkia, pienemmillä ei	✓			●		
18.	Erikoisasioissa lausunnon saaminen on vaikeaa		✓				●
SOVITTELU							
19.	Riita halki -mentaliteetti	✓	✓	✓	●		
20.	Lopputuloksen sitovuus	✓	✓	✓	●		
21.	Puolueettoman ja auktoriteettia omaavan sovittelijan löyty- minen	✓		✓			●
22.	Oikeudenmukaisuuden varmistaminen	✓	✓		●		
23.	Painostetaan sovintoon ilman faktapohjaa	✓			●	●	●
24.	Asianosaiset eivät pysty pelkistämään vaatimuksiaan		✓			●	●
25.	Riittävän asiantuntemuksen puute		✓				●
26.	Sovittelijaa ei pyydetä yhdessä		✓			●	
27.	Ei ole määrämuotoista			✓	●		
28.	Ratkaisuja ei voi verrata tuomioistuinlaitoksesta tuleviin päätöksiin			✓	●		
TUOMIOISTUINPROSESSI							
29.	Rakentamisen erityisasiantuntemuksen puute tuomareilla	✓	✓	✓	●		●
30.	Hitaus	✓	✓	✓	●		
31.	Kustannukset	✓	✓	✓	●		
32.	Todistajalausunnot eivät aina tuo totuutta esille	✓	✓	✓	●		●
33.	Lopputuloksen arvaamattomuus, ennustettavuus on huono	✓	✓	✓	●		●
34.	Tuomari ei löydä ratkaisuun vaikuttavia tärkeimpiä asioita	✓	✓	✓	●		●
35.	Molemmat ajavat omaa etuansa, eivätkä etsi yhteistä ratk.	✓	✓			●	
36.	Ratkaisuun ei voi juurikaan vaikuttaa		✓	✓	●	●	
37.	Liikesuhteet kärsivät		✓		●		
38.	Julkisuus		✓		●		
39.	Asiaa tuntevat henkilöt eivät enää ole saatavilla		✓		●		
40.	Käräjäoikeuden kokoonpano voi muuttua jutun pitkittyessä		✓		●		
41.	Päätöspakko tietyssä aikataulussa voi tuoda oikaisuhaluja		✓		●		
42.	Heikkomman kohtuuton suoja		✓		●		
VÄLIMIESOIKEUS							
43.	Kustannukset	✓	✓	✓	●		
44.	Hyvien jäsenten löytäminen on hankalaa	✓	✓				●
45.	Yksimielinen välimiesoikeus on osaamispohjaltaan liian kapea	✓			●		●
46.	Omaan päämieheen kallellaan olevat välimiehet	✓			●		●

5 HYVÄLTÄ KONFLIKTINRATKAISULTA TOIVOTUT OMINAISUUDET

5.1 SOVINTOA HELPOTTAVAT TEKIJÄT

Nykyistä parempien riidanratkaisutapojen tunnusmerkistöä lähestyttiin haastattelututkimuksessa kysymällä ”Mitkä asiat mielestänne helpottavat sovintoon pääsemistä?” Vastaava kysymys kysyttiin myös toisin päin ”Mitkä asiat mielestänne vaikeuttavat sovintoon pääsemistä?”

Kysymykset kysyttiin erikseen ja niihin vastattiin yleensä erikseen, mutta joskus vastattiin myös siten, että sovintoa vaikeuttavat sovintoa edistävien asioiden vastakohdat. Sovintotekijät eivät myöskään kiinnittyneet mihinkään rakennusprosessin kohtaan erityisesti. Yleensä kyseessä oli enemmänkin osapuolten halu tai kyky joko sopia tai jatkaa riitaa, oli prosessin vaihe mikä tahansa.

Sovintoa vaikeuttavia tekijöitä löytyi 22 kpl, mutta helpottavia tekijöitä vain 10 kpl. Sovintoa helpottavien asioiden hajonta oli vastaajien joukossa varsin pientä (taulukko 10). Sovintoa vaikeuttavien asioiden vastaukset hajaantuivat vastaajaryhmien välillä laajalti (taulukko 11).

Tärkeimmäksi sovintoa helpottavaksi asiaryhmäksi nousivat ihmisiin liittyvät tekijät. Vastaajien mainitsemat tärkeimmät asiat olivat hyvät henkilösuhteet, hyvä tiimihenki ja osapuolten oikea asenne. Vastaajat kuvasivat tämän asiaryhmän merkitystä sovinnon saavuttamiselle seuraavasti:

- ”Hyvä ilmapiiri on ratkaiseva.”
- ”Jos työmaalla on hyvä henki, avoin ja rehellinen, on sovinto helpompaa.”
- ”Ei kannata laittaa tietoisesti vaikeita ihmisiä vastakkain.”
- ”Toimiva keskusteluyhteys kaikilla tasoilla on tärkeää.”
- ”Pitäisi saada kaikki toimimaan täyspäisesti toistensa kanssa.”
- ”Lopulta piirit ovat aika pienet Suomessa, olisi yritettävä tulla toimeen keskenään.”
- ”Joidenkin kanssa on hauska toimia ja joidenkin kanssa tietää, miten tulee menemään.”

Esiin tuli myös sosiaalisen kanssakäymisen muut ulottuvuudet kuin suorat henkilösuhteet. Muun muassa vastapuolen kuunteleminen ja näkökantojen ymmärtäminen koettiin näin:

- ”Tietysti toisen osapuolen kuunteleminen ja arvosteleminen, miltä se näyttää toiselta puolelta.”

Toisaalta henkilösuhdetta haluttiin laajentaa yritystasolle ja yrityskulttuuriin. Eri organisaatioilla, niin tilaajilla kuin urakoitsijoillakin, todettiin olevan erilaisia enemmän tai vähemmän vakiintuneita toimintatapoja, riippumatta projektiin kiinnitetyistä ihmisistä. Tilannetta kuvaa hyvin erään vastaajan kommentti:

- *”Kaiken takana ovat tietysti ihmiset, mutta joidenkin firmojen kanssa vaan on aina vaikeaa.”*

Toiseksi merkittävimmät sovintoa helpottavat tekijät haastateltujen mielestä olivat dokumentaatio ja asioiden asiallinen todentaminen. Tapahtumien hyvät kirjaukset, katselmukset sekä realistiset ja hyvin perustellut vaatimukset ja niihin annetut vastaukset todettiin helpottavan merkittävästi sovinnon syntyä. Tämä korostui erityisesti asioiden selvittelyyn yleensä jälkikäteen kiinnitettävien juristien ja tuomareiden kommentteissa. Asiaryhmän tärkeyttä kuvattiin mm. seuraavasti:

- *”Kylmät realiteetit helpottavat sovintoa.”*
- *”Kun asiat on saatu selkeästi perusteltua ja näkyväksi, poistuvat myös henkilökysymykset ja asian käsittely helpottuu.”*
- *”Jos kaikki oleelliset asiat ja keskustelut on kirjattu työmaapäytäkirjoihin, on pidetty katselmukset tarvittaessa, työmaakokoukset on hoidettu ja dokumentoitu asiallisesti, on asioiden käsittely helpompaa.”*
- *”Tilanteita olisi helpottanut, jos kirjauksia olisi tehty.”*
- *”Jos ei ole dokumentoitu, on pelikenttä avoin. Voidaan ryhtyä muistelu- tai keksimispuolelle.”*

Hyvin perusteltuja ja tilanteen vakavuuteen tai kokoon realistisesti kohdennettuja vaatimuksia pidettiin suuressa arvossa. ”Ylimääräisen” vaatimista pidettiin hyvin arveluttavana ja sovintomahdollisuuksia voimakkaasti heikentävänä tekijänä. Asiaa kuvattiin esimerkiksi näin:

- *”Molemmat osapuolet perustelevat argumenttinsa ja kirjallisesti vastaillaan, näin on yleensä lähennytty toisia.”*
- *”Mikäli vastapuolelta ei saada selkeitä vastauksia tai mitään aineistoa, on sovinnon teko mahdotonta”*
- *”Asioiden pitää olla järkevässä suhteessa sopimustilanteeseen.”*
- *”Vaatimusten pitää olla kohtuullisia ja oikeudenmukaisia – turhat viritykset pitää poistaa.”*

Toisaalta aktiivisessa kirjaamis- ja katselmuskäytännössä nähtiin myös ongelmia:

- *”Suhtautumistapa on monesti niin, että on lähetelty oikein urakalla kirjeitä, eikä ole saatu vastausta tai yksisanaisia vastauksia. Ärsytyskynnys kasvaa.”*
- *”Tilaaja voi kokea katselmusten pyytämisen pottuiluna. Sekin voi aiheuttaa krähnäystä.”*
- *”Pelkästään paperille asioita ei voi jättää – tarvitaan vuorovaikutteisia käytäntöjä.”*
- *”Ei kissojen ja koirien kanssa etsitä puutteita – ei ole kleimi-insinööriä.”*

Kirjaaminen nähtiin joidenkin vastaajien mielestä myös perinteiselle suomalaiselle rakentamiselle vieraana ilmiönä, johon ollaan kehityksen paineessa menossa, mutta ei ainakaan vielä ole totuttu.

- *”Työmaalla kynä ei ole kovin elimellinen osa rakentajan kättä.”*
- *”Ennen oli kunnia-asia, että kirjoituskone tuli työmaalle loppuselvitysvaiheessa. Nyt kirjataan muutakin kuin, että työ on mennyt eteenpäin.”*
- *”Nykyään ei voi enää odottaa loppuselvitystä, on pakko kirjelmöidä ajoissa.”*

Myös liikesuhteen jatkuvuus ja kumppanuus nähtiin sovintoon pääsemistä helpottavina tekijöinä. Kumppanuuksien merkitys korostui etenkin rakennusosalta olevien vastaajien joukossa. Asiaa kuvattiin sovinnon helpottumisen kannalta mm. näin:

- *”Jos osapuolilla on yhteinen tulevaisuus, on sovinnolle enemmän tilaa.”*
- *”Jos on isompi toimija, on liikesuhteiden jatkuvuudella myös usein merkitystä.”*
- *”Hyvät ja jatkuvat liikesuhteet – ei ole varaa riidellä.”*
- *”Hyviä yhteistyökumppaneita ei ole määräämättömästi. Tämän vuoksi yksittäiset ristiriitatilanteet yleensä hoituvat.”*

Muita vastaajien esiin nostamia tekijöitä olivat selkeät sopimusasiakirjat, asioiden ajankohtainen käsittely, ulkopuolisen neutraalin asiantuntijan käyttö, taloudellisen liikkumavaran olemassaolo, toimivat konfliktinratkaisumenetelmät ja toimiva kommunikaatio.

Konfliktitilanteissa sovintoa helpottavat etenkin (taulukko 10):

1. Hyvät henkilösuhteet ja hyvä tiimihenki.
2. Faktojen toteaminen ja dokumentointi.
3. Realistiset ja hyvin perustellut vaatimukset.

Taulukko 10. Sovintoon pääsemistä helpottavia tekijöitä.

SOVINTOA HELPOTTAVIA TEKIJÖITÄ	Tuomarit (9)	Asianajajat (8)	Rakennusalan edustajat (10)	Yhteensä osumia (kpl)	Osuus osumista (%)
Hyvät henkilösuhteet, hyvä tiimihenki, oikea asenne	1	4	7	12	16,4 %
Asioiden hyvät kirjausmenettelyt, katselmukset	4	3	3	10	13,7 %
Realistiset ja hyvin perustellut vaatimukset	1	5	4	10	13,7 %
Kumppanuudet, liikesuhteen jatkuvuuden tärkeys	1	4	5	10	13,7 %
Tarkoituksenmukainen ja selkeä sopimus ja muut asiakirjat	3	1	2	6	8,2 %
Jos asiat otetaan heti esiin	1	3	2	6	8,2 %
Ulkopuolisen asiantuntijan käyttö	4		2	6	8,2 %
Hajamainintoja <ul style="list-style-type: none"> Taloudellinen liikkumavara tai pieni intressi Toimivat muutoksen- ja konfliktinhallintamenettelyt Toimivat kommunikointitavat 					17,9 %
Yhteensä					100 %

5.2 SOVINTOA VAIKEUTTAVAT TEKIJÄT

Tärkein sovintoa vaikeuttava tekijä kaikkien vastaajaryhmien mielestä oli sama asia kuin eniten sovintoa helpottava tekijä – henkilösuhteet. Henkilösuhteiden merkitystä korostettiin erityisesti, kun joudutaan käsittelemään vaikeita asioita. Haastateltavat kuvasivat asiaa näin:

- ”Rakennusurakassa on aina ”harmaita alueita”. Näiden asioiden hoitamisessa ovat henkilöky-symykset keskeisiä.”
- ”Kun on prosessin aikana syntynyt puheita ja uhoamisia, pitää pahimmillaan pelastaa kahdet kasvot.”

Budjetin epärealistisuus toisella tai kummallakin osapuolella oli vastaajien mielestä toiseksi tärkein sovintoa vaikeuttava tekijä. Taloudellisesti oikein resurssoidussa projektissa nähtiin sekä tilaajalla että urakoitsijalla olevan paremmat mahdollisuudet neuvotella molempia osapuolia tyydyttävä ratkaisu. Samoin todettiin nousu- ja laskusuhdanteen osalta. Laskusuhdanteessa taloudellinen liikkumavara on osapuolilla yleensä noususuhdannetta pienempi ja siksi ollaan valmiimpia nostamaan vaatimuksia esiin. Toisaalta todettiin, että

- ”Tietysti ovat periaatetaistelijoita, jotka vievät asiat loppuun, vaikka intressi olisi yksi euro.”
- ”Nämä eivät aina ole edes sulle-mulle –ajattelua tai nollasummapeliä; järkevä toiminta voi ratkaista asian.”

Kolmanneksi suurimpana sovintoa vaikeuttavana tekijänä nähtiin vaikeiden asioiden käsittelyn tai vastausten lykkääminen, minkä seurauksena ratkaistavien asiakohtien määrä yleensä kasvaa ja riidat eskaloituvat. Ratkaisumahdollisuuksien todettiin vähenevän, mitä pidemmälle asioiden hoitoa lykätään. Osapuolten näkökannat alkavat myös lukkiutua, jos asioita ei käsitellä ajoissa. Käsitlemättömyyden, samoin kuin pitkittyvien käsittelyjenkin olotilaa kuvattiin ”löysässä hirressä roikkumiseksi”, varsinkin jos riitaisuusien käsittely on jäänyt projektin vastaanottoon tai jopa sen jälkeiseen aikaan.

- *”Jos erimielisyyksiä jää piikkiin ja asiat alkavat kasaantua, ovat ratkaisut hankalia.”*
- *”Pieni kirpaisu prosessin vaiheessa olisi voitu kestää, mutta isompana se sattuu.”*
- *”Syntyy mentaalista painolastia, jos ei saada riitoja äkkiä poikki.”*
- *”Kun kirjeenvaihto menee kireämmäksi ja osapuolet alkavat tehdä varauksia, lähtevät valvojat ”yökäynneille” uusia argumentteja keräämään ja riita alkaa eskaloitua.”*
- *”Jos erimielisyys raastaa koko työn ajan voi toinen kytätä jo tämänkin vuoksi.”*
- *”Kakku kasvaa liian isoksi ratkaistavaksi loppupelissä.”*
- *”Tarpeet tulevat esiin vasta sitten, kun puheoikeus muuten menee.”*

Asenteellisuus, periaatteellisuus, jääräpäisyys ja epäkäytännöllisyys projektin tavoitteiden saavuttamisessa todettiin neljänneksi eniten sovintoa vaikeuttavana tekijänä. Samaan vastausryhmään voidaan lukea kuuluvan myös epärehellisyys ja vastauksissa esiintynyt härski yrityskulttuuri. Vastaajat kuvasivat tilanteita näin:

- *”Joskus tunteet ovat liian voimakkaita peruttaviksi.”*
- *”Kun riita on kasvanut, ovat u-käännökset vaikeita.”*
- *”Jos on taistelurahaa ja halua taistella, niin se vaikeuttaa.”*
- *”Riitoja ei pitäisi päästää personoitumaan.”*
- *”Jokaisesta päreeestä ei kannata lähteä riitaa haastamaan.”*

Muita sovintoa vaikeuttavia tekijöitä olivat huonot kirjausmenettelyt, epätasapainoinen sopimussuhde, toimivallan puute työmaalla, epäselvät sopimusasiakirjat, iso intressi, asiantuntemuksen puute, kommunikaation puute, toisilta työmailta perityt erimielisyydet, yliampuvien vaatimusten esittäminen, ristiriitaiset asiantuntijalausunnot, juridisten avustajien mukaan tulo ja valvojien tai konsulttiyritysten omat edut, jotka ovat ristiriidassa projektin tavoitteiden kanssa. Eniten sovintoon pääsemistä vaikeuttavat seikat ovat (taulukko 11):

1. Huonot henkilösuhteet.
2. Osapuolten epärealistiset taloudelliset lähtökohdat ja tavoitteet.
3. Ongelmien hidas käsittely.
4. Lukkiutuminen periaatteisiin ja siitä seuraava jääräpäisyys.

Taulukko 11. Sovintoon pääsemistä vaikeuttavat tekijät.

SOVINTOA VAIKEUTTAVIA TEKIJÖITÄ	Tuomarit (9)	Asianaajat (8)	Rakennusalan edustajat (10)	Yhteensä osumia (kpl)	Osuus osumista (%)
Huonot henkilösuhteet	3	7	4	14	15,9 %
Taloudelliset vaikeudet tai epärealistiset taloudelliset lähtökohdat	5	4	3	12	13,6 %
Hankalien asioiden lykkääminen, ongelmat kasaantuvat	1	6	3	10	11,4 %
Periaatteellisuus/jääräpäisyys, asenne, epärehellisyys	2	3	4	9	10,2 %
Huonot kirjausmenettelyt työmaalla (näytön puute)	2		5	7	8,0 %
Hajamainintoja <ul style="list-style-type: none"> • Epätasapainoinen sopimussuhde (iso-pieni -asetelma) • Toimivallan puute tai huono organisoituminen • Epäselvät sopimusasiakirjat • Iso intressi • Asiantuntemuksen puute • Kommunikaation puute • Toisilta työmailta perityt erimielisyydet • Vaatimusten tahallinen kasvattaminen, yliampuminen • Ristiriitaiset asiantuntijalausunnot • Juristien mukaan tuleminen • Valvojien tai konsulttiyritysten omat edut • Tosiasioita ei hyväksytty tai tunnusteta • Kiire • Jos liikesuhde ei ole jatkuva • Reklamaatioinsinöörit • Keskenäiset suunnitelmat • Pelisääntöjen puute 					40,9 %
Yhteensä					100 %

5.3 HYVÄN KONFLIKTINRATKAISUMENETELMÄN OMINAISUUKSIA

5.3.1 Kohti toivottua konfliktinratkaisumenettelyä

Haastatellut kuvasivat näkemyksiään nykyisiä menettelyjä paremmista konfliktinratkaisumalleista ja niiden ominaisuuksista vastaamalla kysymyksiin ”Millaisilla prosesseilla voitaisiin mielestänne eliminoida nykyiset ongelmat?” Asiantuntijaworkshopseissa käsiteltiin samaa aihepiiriä pyytämällä osallistujia ideoimaan ratkaisuehdotuksia nyky menetelmissä koettuihin ongelmiin. Haastattelututkimuksessa kysyttiin lisäksi: ”Mitä vaatimuksia asettaisitte sovintoon tähtääville työskentelytavoille tai niitä ohjaaville henkilöille/organisaatioille yleensä?”

Vastaajat toivat esiin yli kolmekymmentä tekijää, jotka vastaajien mielestä edesauttavat tai hankaloittavat sovinnollisen ratkaisun syntymistä. Pääasiallisesti kaikki olivat samaa mieltä sovinnollisen ratkaisun mahdollistavista elementeistä. Sovintoa helpottavat tai vaikeuttavat tekijät voidaan ryhmitellä seitsemään pääluokkaan: asenteet, henkilösuhteet, menettelytavat, asiakirjat, asiantuntemus, käsittelyn aloituksen ajoitus sekä taloudelliset asiat.

Sosiaaliset seikat näyttivät vaikuttavan kaikkein eniten sovinnollisen ratkaisun syntymiseen tai syntymättä jäämiseen. Henkilösuhteet ja osapuolten asenteet nousivat voimakkaasti esiin hyvien menettelytapojen tai selkeiden sopimusten tai muiden asiakirjojen rinnalla (taulukko 12). Tärkeimpinä tekijöinä sovinnollisen ratkaisun edesauttamisessa voidaan haastattelujen perusteella todeta seuraavat seikat:

- hyvät henkilösuhteet
- yhteistyöhön uskova asenne
- realismi ja faktapohjaisuus
- selkeät asiakirjat
- asioiden käsittely oikea-aikaisesti
- hyvät menettelyt.

Esiin nousseissa toivomuksissa korostuivat konfliktien vaihtoehtoisista ratkaisumalleista sopiminen ajoissa ja sovittavien tapojen mahdollisimman reaaliaikainen käynnistäminen. Konfliktien ajautumista oikeusriidaksi pidettiin huonona kehityksenä. Kehitettävien menettelyjen toivottiin ehkäisevän konfliktien eskaloitumista. Hyvään yhteistyöhön nähtiin kuuluvan erimielisyyksien käsittelytavoista sopiminen ennakolta, ennen kuin erimielisyyksiä on esiintynyt.

- *”Sopimuksessa voitaisiin varautua siihen, että kutsutaan kolmas osapuoli, joka ratkaisee asian heti.”*
- *”Pitäisi sopia jo etukäteen, millä menettelyillä riidat hoidetaan työn aikana.”*
- *”Pitäisi nimetä ulkopuolinen taho – tilanteessa ennen riitaa eli sopimusvaiheessa – mihin kumpi tahansa voi kääntyä urakan kestäessä.”*
- *”Sopimuksessa pitäisi olla maininnat, miten päästään eteenpäin, kun erimielisyyksiä syntyy.”*

Osapuolten välistä luottamusta ja yhteisten tavoitteiden eteen toimimista arvostettiin. Luottamus tuo haastateltujen mielestä tehokkuutta, vähentää varmistustoimenpiteitä, lisää tiimitymistä ja helpottaa yhteisten tavoitteiden asettamista. Arvokkaana pidettiin sellaista kulttuuria, jossa ensin sovitaan ja sitten tehdään se, mitä sovittiin. Sopimuskikkailun taakse piiloutumista arvosteltiin.

- *”Pelkästään vaatimalla ei asioita saada valmiiksi. Yhteistyön edellytyksiä on luotava, siihen pitää keskittyä.”*
- *”Ihan oikea myötävaikuttaminen on tärkeää. Sopimuksellisten hyötyjen etsiminen ei tuo hyvää tulosta.”*

Mitään erillistä riitojen ratkaisemisen uutta prosessia vastaajat eivät pystyneet tai halunneet kuvata.

Vastausten joukossa esiintyi jopa välinpitämättömyyttä itse prosessia kohtaan. Ajateltiin, että on lähes

Taulukko 12. Sovintoa helpottavat ja vaikeuttavat tekijät vastaajaryhmittäin koottuna ja tekijöiden pääryhmiin summattuna.

	Vastaajaryhmä			Sovintoa helpottavan tai vaikeuttavan tekijän pääryhmä						
	Tuomarit	Asianajajat	Asiantuntijat	Asenne	Henkilösuhteet	Prosessit	Asiakirjat	Asiantuntemus	Ajoitus	Raha
SOVINTOA HELPOTTAVIA TEKIJÖITÄ										
1. Toimivat kommunikointitavat	✓		✓	●	●	●	●			
2. Kumppanuudet, liikesuhteen jatkuvuuden tärkeys	✓	✓	✓	●	●	●				
3. Tarkoituksenmukainen ja selkeä sopimus ja muut asiakirjat	✓	✓	✓	●		●	●	●		
4. Realistiset ja hyvin perustellut vaatimukset	✓	✓	✓	●	●		●	●		
5. Jos asiat otetaan heti esiin	✓	✓	✓	●	●				●	
6. Ulkopuolisen asiantuntijan käyttö	✓		✓	●		●		●		
7. Toimivat muutoksen- ja konfliktinhallintamenettelyt		✓	✓		●	●			●	
8. Asioiden hyvät kirjausmenettelyt, katselmukset	✓	✓	✓			●	●		●	
9. Hyvät henkilösuhteet, hyvä tiimihenki, oikea asenne	✓	✓	✓		●					
10. Taloudellinen liikkumavara tai pieni intressi	✓	✓	✓							●
SOVINTOA VAIKEUTTAVIA TEKIJÖITÄ										
11. Hankalien asioiden lykkääminen, ongelmat kasaantuvat	✓	✓	✓	●					●	
12. Periaatteellisuus/jäärpäisyys, asenne, epärehellisyys	✓	✓	✓	●	●					
13. Toisilta työmailta "perityt" erimielisyydet		✓	✓	●	●					
14. Huonot henkilösuhteet	✓	✓	✓		●					
15. Kommunikaation puute	✓		✓	●	●					
16. Jos liikesuhde ei ole jatkuva		✓		●	●					●
17. Vaatimusten tahallinen kasvattaminen, yliampuminen		✓	✓	●		●				●
18. Huonot kirjausmenettelyt työmaalla (näytön puute)	✓		✓	●		●	●	●		
19. Tosiasioita ei hyväksytty tai tunnusteta		✓		●				●		
20. Ristiriitaiset asiantuntijalausunnot	✓			●				●		
21. Valvojien tai konsulttiyritysten omat edut			✓	●		●				
22. Epätasapainoinen sopimussuhde (iso-pieni -asetelma)	✓	✓	✓			●				
23. Toimivallan puute tai huono organisoituminen		✓	✓			●				
24. Pelisääntöjen puute			✓			●	●			
25. Epäselvät sopimusasiakirjat			✓				●	●		
26. Keskeneräiset suunnitelmat		✓					●		●	
28. Asiantuntemuksen puute		✓	✓					●		
27. Juristien mukaan tuleminen	✓		✓			●				
29. Kiire			✓						●	
30. Taloudelliset vaikeudet tai epärealistiset taloud. lähtökohdat	✓	✓	✓							●
31. Iso intressi		✓	✓							●
32. Reklamaatioinsinöörit	✓									●

sama, millainen prosessi on kyseessä, kunhan se on ulkopuolinen ja pystyy ratkaisuun. Ulkopuolista, mutta rakennusalaan lähellä olevaa ratkaisumekanismia toivottiin yleisesti. Toisaalta erimielisyydet nähtiin luonnollisena osana rakentamista.

- ”Rakennusriitoja on ollut niin kauan kuin on rakennettu ja tulee myös olemaan.”
- ”Rakennusurakka on helposti hallitsematon prosessi, eikä kaikkea voida ennakoida.”

Joissakin vastauksissa esiintyi toive päästä eroon rakennusriidoista kokonaan. Parhaana riitana pidettiin riitaa, jota ei synny. Rakennusriitoja pidettiin hankalina, kuluttavina ja eskaloituneina useasti liian monia asiakohtia sisältävinä. Sekä ohjattua riskianalyysiä ja sopimusdokumentaation katselmointia että tiimiytymisen mahdollistavia foorumeita ehdotettiin osaksi erimielisyyksien hallintamenettelyä. Erityisesti tilaajan tavoitteiden perinpohjainen selvittäminen etukäteen (ja myös projektin aikana) nähtiin tärkeänä riitoja ennalta ehkäisevänä asiana.

Erimielisyyksien ennaltaehkäisevyyden kriittisenä hetkenä tunnistettiin projektien aloitukset. Ne pitäisi vastaajien mielestä hoitaa vuorovaikutteisesti, sopia pelisäännöistä, tarkastaa henkilökemioiden toimivuus ja käyttää resursseja projektiorganisaation tiimiytymiseen.

- ”Ensisijainen tavoite on riitojen välttäminen.”
- ”Eläkää pojat sovussa ja rakentakaa vaan.”
- ”Kun keksit keinon, että ei synny yllättäviä tilanteita, on homma hoidossa.”
- ”Pitäisi pystyä rakentamaan kanssakäyntiin tapoja, joissa voitaisiin käydä läpi asioita, jotka voivat vaarantaa (hankkeen) onnistumista.”
- ”Jonkun pitäisi kertoa, miten tuomioistuinlaitos todennäköisesti ratkaisisi asian, jos sinne jouduttaisiin.”
- ”Pitäisikö YSE:ssä olla rakentamisen alkuvaiheeseen katselmus, jossa katsottaisiin, mitkä riskit tai hankkeen onnistumisen esteenä olevat asiat ovat näköpiirissä?”
- ”Pitää järjestää yhteisiä tilaisuuksia – pelkkä lounastapaaminen ei riitä.”
- ”Enemmän pitäisi kiinnittää huomiota ilmapiirikysymyksiin ja yhteishenkeen.”
- ”Rakennusriidat ovat niin hankalia, että niitä ei pitäisi olla ollenkaan.”

Kysymykseen hyvältä konfliktinratkaisumenetelmältä toivotuista ominaisuuksista haastateltavat toivat esiin kahdeksantoista ominaisuutta (taulukko 13).

Taulukko 13. Rakennusalan konfliktinratkaisumenetelmiltä toivotut ominaisuudet haastattelujen perusteella.

Ominaisuus	Tuomarit (9)	Asiantuntijat (8)	Rakennusalan edustajat (10)	Yhteensä osumia (kpl)	Osuus osumista (%)	Sama vastaus (%)
Rakentamisen monipuolinen erityisasiantuntemus	7	7	10	24	16,8 %	89 %
Prosessin käynnistämisen ja käsittelyn nopeus	5	4	6	15	10,5 %	54 %
Sopimusjuridiikan ja YSE:n erityisasiantuntemus	4	4	6	14	9,8 %	50 %
Osapuolten luottamus järjestelmään ja henkilöihin	3	5	5	13	9,1 %	46 %
Auktorisointi tai alan antama hyväksyntä	2	5	5	12	8,4 %	43 %
Prosessin läpinäkyvyys ja tunnettuus	2	3	4	9	6,3 %	32 %
Ratkaisujen oikeudenmukaisuus ja selkeys	2	4	3	9	6,3 %	32 %
Hajamainintoja <ul style="list-style-type: none"> • Neuvottelupohjaisuus • Osapuolten saaminen neuvotteluhalluiksi • Puolueettomuus ja sitoutumattomuus • Useamman henkilön muodostama kokoonpano • Menettelyn edullisuus • Menettelyn ennalta ehkäisevä vaikutus • Osapuolten itsensä valitsema tai hyväksymä kokoonpano • Motivoituneet asiamiehet • Ei-julkinen menettely • Varmuus, että prosessi tuottaa tulosta 					32,8 %	
Yhteensä					100 %	

5.3.2 Rakentamisen monipuolinen erityisasiantuntemus

Tärkeimpänä erimielisyyksien käsittelymenetelmän ominaisuutena sekä haastatteluissa että workshoppeissa tuli esiin käsittelevään kokoonpanoon tai lausunnonantoon osallistuvien henkilöiden korkeatasoisen ja käytännönläheisen rakentamisen erityisasiantuntemuksen. Haastatelluista 89 % piti tätä ominaisuutta kaikkein tärkeimpänä (taulukko 13). Käsittelijän on tunnettava hyvin rakentamisen normit ja käytännöt, mukaan lukien sopimuskäytännöt sekä ymmärrettävä suunnitelmien sisältö. Tätä toivoivat kaikki vastaajaryhmät, mutta erityisesti rakennusalan omat asiantuntijat.

Näytön asiallisuuden arvioinnin todettiin olevan aina parempaa ja oikeampaa, jos arvostelijana on rakennusalan asiantuntija. Prosessin todettiin etenevän paremmin, kun tiedetään, mikä on substanssimielessä relevanttia. Keskeisenä nähtiin asiantuntijan kyky löytää riidanalaisen asian ydin.

Myös riidan luonteen mukaisen erityisasiantuntemuksen kytkeminen mukaan nähtiin tärkeänä. Ratkaisujen laadun todettiin paranevan, jos prosessiin osallistuu useampi henkilö. Vastaajat kuvasivat tilannetta mm. näin:

- ”Pitää tietää, mikä on tapana, muuten ei pysty arvioimaan toisen osapuolen käyttäytymistä.”

- *”Jos ei osaa ja ymmärrä rakentamista teknisenä lajina, ei pysty rakennusriitoja ratkaisemaan.”*
- *”Pitää tietää, miten asiat oikeasti menee, eikä vaan miten kirjan mukaan olisi pitänyt tehdä.”*
- *”Kyllä rakennussubstanssi pitää ymmärtää, pelkkä juridiikka ei riitä.”*
- *”Tekninen osaaminen. Jos mieli ottaa rakennusriitoihin kantaa, pitää tuntea, mistä on kysymys.”*
- *”Ensimmäisenä tietysti ko. tahon pitäisi edustaa rakennusalan asiantuntijoita, rakentamista kokeneita ja tehneitä ihmisiä.”*
- *”Kovalla asiantuntemuksella voi perusteet luoda.”*
- *”Puhdas potaska näkyy asiantuntijalle helpommin.”*
- *”Olisi hyvä, jos olisi suosituslautakunta, joka perkaisi lillukanvarret pois, tekisi eräänlaisen esikarsinnan. Tuomioistuimien tutkisi vain selkeämmät asiakohdat.”*

5.3.3 Prosessin käynnistämisen ja käsittelyn nopeus

Haastatellut ja workshoppeihin osallistuneet korostivat menettelyn tehokkuuden merkitystä ja ratkaisun saamisen nopeutta. Yli puolet (54 %) haastatteluihin osallistuneista piti prosessin käynnistämisen ja käsittelyn nopeutta tärkeänä tekijänä. Ratkaisuja toivottiin viikoissa, etenkin jos ratkaisua haetaan projektin kestäessä. Takuuaikanakin nopeus on tärkeää, mutta nopeusvaatimus pienenee. Toisaalta hätiköintiinkään ei haluttu painostaa. Yleisesti todettiin, että jos asia on monimutkainen ja vaatii syvällisempää paneutumista, on laadukas ratkaisu kuitenkin tärkeämpää kuin nopeasti saatu ratkaisu. Sovinnon todettiin syntyvän sitä nopeammin, mitä nopeammin riidasta pystytään karsimaan epäolennaisuudet ja rajaamaan aineistoa. Pelkistämisen taito nähtiin tässä yhteydessä tärkeänä.

Nopeusvaatimukseen liittyi myös ratkaisun lopullisuus. Tuomioistuimen pitkä valitusmenettely nähtiin huonona. Alan asiantuntijajärjestelmän pitäisi pystyä saamaan aikaan lopullisia ratkaisuja vapaaehtoisesti.

Nopeus todettiin tärkeäksi myös kustannusmielessä. Kustannus-aika –suhde nähtiin keskeisenä. Kun käsittelyaika pitenee, kokonaiskustannukset kasvavat.

- *”Kaikesta tärkeintä on, että erimielisyydet saadaan ratkaistua nopeasti.”*
- *”Pahimmat ovat löysässä hirressä roikkumiset. Kun rakennusliikkeen kirjanpidossa roikkuu joku epävarma saatava tai maksettava, on tilanne vaikea.”*
- *”Nopeus ja joustavuus ovat tärkeitä.”*
- *”Turpiinkin voi ottaa, mutta mieluummin nopeasti kuin hitaasti.”*

- *"Kun projekti on käynnissä, on ratkaisut saatava viikoissa. Hätiköintiin ei kuitenkaan ole varaa. Jos asian ratkaisu vaatii lisää perehtymistä, niin sitten se on tehtävä. Tällöin nopeus ei enää ole itseisarvo."*
- *"Toki kyseessä on ajankäyttökysymyksen, ajan käyttö maksaa. Toisaalta asiaan pitää perehtyä todella hyvin."*
- *"Niin kauan kuin on riita päällä, on se huono juttu. Se on aina negatiivinen juttu, vaikka voitaisikin."*
- *"Kerralla kissalta häntä poikki, eikä pätkissä, on parempi."*
- *"Kerralla selväksi - hovia tai korkeinta ei kannata odotella – menee oppineen aika hukkaan."*
- *"Jos sopimistahtoa ei ole, tarvitaan ulkopuolista apua. Sekin pitäisi tajuta ja päättää nopeasti, valmiutta pitäisi olla nopeaan ratkaisuun ulkopuolisen avulla."*
- *"Keskeistä on kustannus-aika –suhde."*

Nopeusvaatimus tuli esiin myös mahdollisuutena käynnistää menettely nopeasti ja mieluiten jo työmaalla. Yleisesti todettiin, että jos asia otetaan heti käsittelyyn, on sovinto helpompi saavuttaa.

- *"Pitäisi pystyä luomaan sellaisia neuvottelujärjestelmiä, joissa päästäisiin nopeasti liikkeelle."*
- *"Sellaiset proseduurit, joilla päästään mahdollisimman ajoissa kiinni erimielisyyksiin."*
- *"Pitäisi päästä aikaisemmin kiinni erimielisyyksien kysymyksiin. Jos ei työn aikana päästä havainnoimaan tuoreeltaan (suorittamaan katselmus), on asia myöhemmin hankalampi."*
- *"Pitäisi päästä vaikuttamaan sovintoon esim. jos on syntynyt mahdoton tilanne lisä- ja muutostöistä."*
- *"Miksi ei luotaisi menettelyä, jossa avustavat henkilöt voisivat tulla työmaalle jo työn aikana. Sovittelu voisi auttaa, ennen kuin on riitaannuttu."*
- *"Taannehtivasti on vaikea selvittää asioita."*
- *"Asian osoittaminen jälkikäteen, kun se on hautautunut metrien, tonnien tai historian taakse, on vaikeaa. Sitten alkaa näytön etsintä, että kuinka se oikein olikaan."*

Ratkaisujen saamisen aikaan nähtiin vaikuttavan myös asiakohtien määrän. Olennaisena nähtiin mahdollisuus saada apua yksittäisiin asiakohtiin, etteivät ongelmat kasaannu liiaksi. Jälkijättöistä asioiden selvittelyä pidettiin kaikkein huonoimpana vaihtoehtona. Ratkaisuna tähän esitettiin myös ulkopuolisen tahon järjestämiä katselmuksia yksittäisen asian todellisesta tilanteesta.

- *"Kun riitoja kertyy ja kertyy, tulee iso pallo loppuselvitysvaiheessa ja se on pahinta."*
- *"Jos olisi jo projektin alussa ulkopuolinen tarkkailija, joka pitäisi katselmuksia, voisi ongelmat saada heti käsittelyyn. Nyt pidätetään puheoikeus, koska on pakko, mutta ongelmien vaikutuk-*

set urakkaan jäävät käsittelemättä. Nykyiset prosessit vievät lopulliset ratkaisut aina taloudelliseen loppuselvitykseen, jossa on paljon muutakin.”

- *”Silloin, kun riita rakentamisen jossain vaiheessa syntyy, voitaisiin saada ulkopuolinen taho sovitteluun kertakohtaisesti, saataisiin riita pois päiväjärjestyksestä.”*
- *”Molemmilla on oma käsitys historiasta ja kenessä on syy. Jos pääsisi tuoreeltaan käsiksi, voitaisiin asia ratkaista, eikä riita häiritsisi niin paljon. Varsinkin lisä- ja muutostöiden osalta tämä voisi olla erinomainen keino parantaa nykytilannetta.”*
- *”Ehkä auktorisoitu henkilö voisi riittää. Hänet voisi kutsua paikalle kertomaan valistuneen arvion tilanteesta. Jos menee oikeuteen, mielestäni se tulisi menemään näin –periaatteella.”*
- *”Kun jokainen ruuvi ja mutteri riidellään, on se hirveän raskasta.”*
- *”Riitojen käsittely vie turhaan energiaa ja työmaahenkilöstön aikaa – ja tietysti lakiasiain-osaston aikaa.”*

5.3.4 Sopimusjuridinen ja YSE:n erityisasiantuntemus

Ratkaisujen laadun todettiin paranevan, jos osaamista ja asiantuntemusta laajennetaan rakennusala sopimusjuridiikan ja YSE:n suuntaan. Puolet haastatteluihin osallistuneista piti sopimusjuridiikan asiantuntemusta tärkeänä ominaisuutena rakennusalan konflikteja ratkaistaessa.

- *”Pitää olla sekä rakennusalan että sopimusjuridiikan osaamista. Tämä antaa perusedellytyksen sille, että päätös voi olla oikea.”*

Vaikka juridiikan ja etenkin YSE:n hyvä tuntemus koettiin tärkeäksi, esiintyi vastauksissa paljon varauksellisuutta puhtaasti juridisiin käsittelyihin. Erityisesti rakennusalan asiantuntijat toivoivat ongelmien käsittelyä insinööriprofession sisällä.

- *”Periaate on, että insinööriongelmat pitää ratkaista insinöörien kesken. Kaikki muut ratkaisut ovat huonompia.”*
- *”Juristeja ei pidä sotkea näihin asioihin, insinöörien on sovittava keskenään.”*
- *”Juristit riemastuvat ihan vääristä asioista ja asiat vaikeutuvat”*
- *”Juristi yllyttää riitelemään lupaamatta kuitenkaan voittoa.”*
- *”Insinöörejä pitää olla työmaalla enemmän kuin juristeja.”*
- *”Sen pitäisi olla rakennusalan ammattilaisista koostuva, kenttätöitä tehneet kaverit, mahdollisesti jonkun juridisen henkilön kanssa, joka katsoisi pykäläpuolen.”*
- *”Pitää olla kyky nähdä laajemmalti ja innovoida ratkaisumalleja. Perinteinen tuomarin tapa toimia ei riitä.”*

5.3.5 Osapuolten luottamus järjestelmään ja siinä toimiviin henkilöihin

Vastaajien esittämä luottamuksen vaatimus kohdistui sekä prosessiin että käsitteleviin henkilöihin. Prosessin on oltava osapuolten tiedossa ja käsittelijöiden on oltava todella hyviä asiantuntijoita ja nautittava sekä osapuolten että julkista luottamusta. Vastaajien mukaan luottamuksen on oltava ”täydellinen”. Luottamusta ja luotettavuutta kuvattiin myös sanoilla ”uskottava”, ”arvostettu” ja ”eettisesti korkeatasoinen”.

Asiantuntemukseen ja yhteiseen hyväksymiseen nojaavan järjestelmän luottamusta lisäisi, jos toimintaa valvottaisiin tai se perustuisi lakiin. Vastaajat ehdottivat järjestelmän auktorisointia tai jonkun auktoriteetin tekemää vuosittaista auditointia. Myös menettely, jossa tuomarit katsoisivat ratkaisut vielä kertaalleen, esitettiin.

- ”Yhteinen tekninen asiantuntija, johon molemmat luottavat, on realistisin pohja.”
- ”Luotettava pitää olla. Ei sitä oikein muuten kuin ammattitaidolla voi perustella.”
- ”Pitäisi olla joku järjestelmä tai järjestö, josta se uskottavuus löytyisi.”
- ”Ihminen luottaa helpommin auktorisoituun palveluun, esim. lakiin tms. perustuvaan.”
- ”Täytyy olla osapuolten arvostus.”
- ”Jonkinlainen kontrolli ja valituskanava pitäisi olla.”
- ”Jos on joku taho, joka voi kriittisesti arvioida tapahtunutta ja uskaltaa sanoa sen.”
- ”Ratkaisijan ammattitaitoon luottaminen on keskeistä.”
- ”Yleisesti hyväksytty ja tunnustettu taho. Ja johdonmukaiset ratkaisut tietysti.”
- ”Ehkä osapuolten pitäisi itse päättää, ketkä tulevat asiaa hoitamaan, luottamus olisi silloin jo jonkun tasoista.”
- ”Lisäksi kovat kriteerit natsoille – tekninen ja juridinen osaaminen. Uskottavuutta osapuolten organisaatioissa.”
- ”Toimintaa pitäisi jollain tavalla valvoa ja kontrolloida. Ehkä auktorisointi, ehkä tuomarit voisivat katsoa ratkaisut vielä kertaalleen.”
- ”Pitäisi olla joku järjestelmä tai järjestö, josta se uskottavuus löytyisi.”
- ”Luottamus prosessiin rakentaa mahdollisuuden uskoa ratkaisuun ja sitoutua siihen”
- ”Prosessissa olevilla on oltava osapuolten täydellinen luottamus. Ehkä useamman henkilön mukana olo voi helpottaa.”
- ”Ulkopuolisen tahon on nautittava osapuolten täyttä luottamusta”
- ”Mielipiteen perusteena on oltava asian niin hyvä tuntemus, alalta hyvä kokemus ja alalla nautittu arvostus, että luottamus osapuolten välillä syntyy.”
- ”Ammattietiikkaa pitää olla ja eettisesti korkeatasoista toimintaa.”

Luottamukseen liitettiin myös pelko liian suurista kustannuksista. Järjestelmän uskottavuuden pelättiin vaarantuvan, mikäli kustannukset karkaavat käsistä.

- *”Jos kustannusten pelätään karkaavan, ei prosessi toimi. Näin on esimerkiksi välimieskäsittelyn osalla.”*

5.3.6 Auktorisointi tai alan antaman hyväksyntä

Vastaajat toivoivat sellaista järjestelmää, jota voitaisiin pitää koko alan yhteisenä. Asianajajat pitivät tärkeänä, että järjestelmä auktorisoitaisiin ja vakinaistettaisiin. Menettely pitäisi mieluiten mainita jo sopimuksessa tai se pitäisi sisällyttää Rakennusurakan yleisiin sopimusehtoihin. Jonkinlaista ”puolivierallista” sovittelijaa toivottiin. Muillekin kuin Keskuskauppakamarin tavarantarkastukselle toivottiin lakiin perustuvaa mandaattia. Vastauksissa esiintyi myös menettelyn tuominen välimieslain alaiseksi.

- *”Yleisissä ehdoissa tai urakkasopimuksessa pitäisi nimetä ulkopuolinen taho - tilanteessa ennen kuin on riitaa – mihin kumpi tahansa voi kääntyä urakan kestäessä. Kyseeseen voi tulla ratkaisun antaminen erimielisyysasiassa.”*
- *”Yleinen hyväksyntä sovittalevalla taholla pitää olla.”*
- *”Ehkä sopimusehtojakin pitäisi muuttaa siten, että korostuisi esim. suunnitelmien katselmus urakan alussa.”*
- *”Pitäisi harkita sovittelun sisällyttämistä alan yleisiin sopimusehtoihin.”*
- *”Määräaikainen auktorisointi voisi olla ok; väliajoin pitäisi tsekata, onko toiminta sellaista, että voi jatkaa.”*
- *”Muillekin kuin Keskuskauppakamarin tavarantarkastukselle tulisi saada lakiin perustuva ase- tus toiminnan sisällöstä.”*
- *”Jonkun auktoriteetin olisi arvioitava toiminta esim. vuosittain.”*
- *”Ihminen luottaa helpommin auktorisoituun palveluun, esim. lakiin tms. perustuvaan. Keskus- kauppakamarin tavarantarkastajat tai välimiesoikeus ovat tästä esimerkkejä.”*

5.3.7 Prosessin läpinäkyvyys ja tunnettuus

Vastaajien mukaan ulkopuolisen menettelyn pitäisi olla siten yleisesti tiedotettu ja markkinoitu, että osapuolet saisivat varmuuden, mihin sitoutuvat. Informaatiota menetelmästä pitäisi olla riittävästi. Prosessilta toivottiin tässä yhteydessä myös määrämuotoisuutta. Myös menettelyn tasalaatuisuuden valvon- taa toivottiin.

- *”Informaatiota on oltava järjestelmästä tarpeeksi”*
- *”Prosessin läpinäkyvyys on tärkeää ja nopeus luonnollisesti”*

- *”Jos partit haluavat, että jutut pysyvät salassa, ei synny ennakkopäätöksiä.”*
- *”Osapuolille läpinäkyvä prosessi, molemmille samat paperit, osapuolten tasapuolinen kuuleminen.”*
- *”Tunnettuus. On mahdotonta saada toista osapuolta pöytään, jos molemmat eivät tunne ratkaisevaa tahoa.”*
- *”On oltava joku metodiikka käsittelyille. Myös osapuolten olisi tehtävä tietyn speksin mukaan hyvät valmistelut nopean käsittelyn aikaansaamiseksi.”*
- *”Prosessia pitäisi määrämuotoistaa, tiedon aukottomuus pitäisi pystyä varmistamaan.”*
- *”Tietyt muotoseikkavaatimukset olisi hyvä olla, ettei käsittely leviä ihan kokonaan.”*

5.3.8 Ratkaisujen oikeudenmukaisuus ja selkeys

Käsittelyjärjestelmän kykyä tuottaa oikeudenmukaisia ja selkeitä ratkaisuja pidettiin tärkeänä. Oikeudenmukaisuutena käsitettiin tasapuolinen ja ammattitaitoinen käsittely, kriittinen asioiden arviointi, selkeät ja johdonmukaiset tulkinnat, hyvät perustelut ja myös uskallus tuoda esiin vaikeat tai negatiiviset asiat. Oikeudenmukaisuuden todettiin paranevan, mikäli käsittelijöillä olisi yhtenäisiä tulkintaohjeistoja. Minimivaatimuksena esitettiin, että käsittelijöiden on perusteellisesti perehdyttävä kyseessä olevaan tapaukseen ja käsittelijöiden on oltava eettisesti korkeatasoisia. Myös valituskanavan olemassaoloa pidettiin edellytyksenä oikeudenmukaisuudelle.

Etenkin juridisen koulutuksen saaneiden haastateltavien joukosta nousi esiin huoli epätasaisessa valta-asemassa olevien osapuolten neutraali käsittely. Vahvemmin varustautunut osapuoli ei saa hyötyä valitsemastaan käsittelymenetelmästä, vaan osapuolia on kohdeltava kaikissa tapauksissa tasapuolisesti.

- *”Prosessin täytyy taata tasapuolinen kohtelu, vaikka voimasuhteet osapuolten välillä olisivatkin epätasapainossa.”*
- *”Perehtyneisyys kyseessä olevaan tapaukseen on tärkeää.”*
- *”Pitää perehtyä asiaan todella hyvin.”*
- *”Keskeistä on, miten hyvin näyttöä osataan arvostella.”*
- *”Yhteisesti hyväksytty asiantuntijaelin voisi olla yksi ratkaisu. Tosin tällaisella pitäisi olla todella hyvä track-record oikeudenmukaisista ratkaisuista.”*
- *”Käsittelyprosessi voi olla jopa tärkeämpi kuin päätösprosessi. On helpompi ostaa ratkaisu hyvän käsittelyn jälkeen.”*
- *”Kun vastaus riitakysymykseen on hyvin perusteltu, voi myös oma organisaatio saada tästä ohjeen, miten jatkossa vältetään samanlaisia ongelmia.”*
- *”Toisaalta ainahan sitä pelätään, mitä sieltä tulee (ratkaisuelimestä).”*

5.3.9 Neuvottelupohjaisuus

Erityisesti rakennusalan asiantuntijoiden vastauksissa korostui osapuolten halu päästä itse vaikuttamaan konfliktin lopputuloksen syntymiseen. Asiantuntijaworkshopseissa esitettiin neuvottelujen helpottamiseksi johtoryhmätason säännöllisiä kokouksia ja tapaamisia. Lisäksi todettiin, että neuvotteluja voidaan käydä vain faktapohjalta. Ylimoitettut vaatimukset ja liian laajat aineistot heikentävät neuvottelumennettelyn tehokkuutta.

Myös ulkopuolelta avustettuja, mutta joustavia keskusteluja tai neuvotteluja toivottiin. Ulkoa tiukasti ohjattuja ratkaisuprosesseja pidettiin on-off –tilanteina, joiden lopputulos ei ole osapuolten omassa hallinnassa. Mitä tahansa neuvottelupohjaista menettelyä pidettiin toivottavampana. Mikäli osapuolet pääsevät itse mukaan ratkaisuprosessiin, nähtiin myös lopputulokseen sitoutumisen ja tyytyväisyyden paranevan.

Neuvottelupohjaisuudessa korostui osapuolten tietoisuus omasta tilanteestaan, jonka koettiin olevan kaikissa vapaaehtoisissa menettelyissä parempi kuin tuomioistuinmenettelyssä. Myönteisenä nähtiin myös mahdollisuus keskeyttää vapaaehtoinen prosessi ja jatkaa muilla tavoilla. Samassa yhteydessä korostui rakennusprosessiin osallistuvien ihmisten neuvottelu- ja ihmissuhdetaitojen puutteellisuus.

- *”Parhaat tavat ovat edelleenkin neuvottelupohjaisia. Kun prosessiin osallistuvat ovat riittävästi asiasta perillä, sekä YSE:stä että substanssista, ja ovat maalaisjärjellä varustettuja, pitäisi ratkaisujen syntyä.”*
- *”Kaikki menettelyt, joissa neuvottelupohjaisesti saavutetaan ratkaisu, ovat käräjäoikeuksia ja välimiesoikeuksia parempia.”*
- *”Primääristi on sinnikkäästi yritettävä keskinäisesti päästä sopuun.”*
- *”Ennen asiat sovittiin helpommin. Nykyään yksilötason päätäntävalta on pienempi, pitää raportoida eteenpäin ja oman selustan turvaaminenkin on tullut mukaan. Kättä päälle –sopimuksia ei enää uskalleta tehdä.”*

5.3.10 Osapuolten saaminen neuvotteluhaluksi

Varsinkin rakennusalan asiantuntijat pitivät keskeisenä, että osapuolet saadaan ymmärtämään asioiden todellinen ja omaa käsitystä yleisemmillä periaatteilla tulkittu tilanne.

Ulkopuolisen käsittelyprosessin vetäjän on pystyttävä ohjaamaan osapuolia pysymään asiassa ja eteneeseen sovinnolliseen suuntaan. Ulkopuolisten mekanismien toivottiin edesauttavan sopijapuolten myönteistä vaikutushalua ja yhteistoimintaa. Osapuolet pitäisi saada keskittymään projektin tekemiseen ja huomioimaan asiakassuhteen jatkuvuus. Lakien taakse vetäytymistä ja sopimuskikkailua ei pidetty hyväk-

syttävänä toimintana. Toisaalta asioiden kuljettamista sopimusten kautta, oli ne itselle edullisia tai ei, pidettiin hyvänä menettelynä.

Sovinnon synnyttäminen ulkopuolisen toimesta nähtiin myös kulttuurikysymyksenä. Ulkopuolisen ratkaisijan käytön ei pitäisi automaattisesti tarkoittaa, että ”onpa hankala kaveri”. Osapuolten pitäisi itse pystyä suhtautumaan tulkintaerimielisyyksiin objektiivisemmin ja ratkaisukeskeisemmin. Vahva tilaaja – heikko toimittaja -tyyppisissä toimeksiantosuhteissa erimielisyyksien esiin nostamisen todettiin muodostavan heikommalle osapuolelle riskin toimeksiantosuhteen tai jopa liikesuhteen jatkumiselle. Puheeksi ottamisen haitalliset vaikutukset eivät liity mihinkään menettelyyn erityisesti, vaan alalla vallitsevaan käskytysskulttuuriin.

- ”*Urakkasopimus perustuu osapuolten yhteistoimintaan ja mekanismien olisi tuettava tätä.*”
- ”*Pitää osata kysyä oikeita kysymyksiä ja ohjata prosessia oikeaan suuntaan.*”
- ”*Lojaliteettia, kumppanuutta jne. olisi mietittävä jo alussa.*”
- ”*Pitäisi pystyä erottamaan riitely ja kumppanuus. Se, että käydään välillä sovintolautakunnassa, ei pitäisi automaattisesti tarkoittaa, että onpa hankala kaveri.*”
- ”*Jos ei olisi nähtävissä haitallisia vaikutuksia liikesuhteen jatkumisesta, tulisi konsulttipuolelakin enemmän käsiteltyä asioita.*”
- ”*Osapuolten yhteiset prosessit ovat omiaan vähentämään ristiriitoja*”
- ”*Keskusteluyhteys kaikilla tasoilla on tärkeää. Jos sellainen rakennetaan systemaattisesti, on vaikeista asioista keskustelu helpompaa.*”
- ”*Pitäisi saada sellainen asenne aikaiseksi, että tällä porukalla tämä ratkaistaan*”

Vastaajat näkivät ratkaisuprosessin ohjaamisen tärkeänä osana hyvää menettelyä. Keskeisenä pidettiin kykyä saada osapuolet liikkumaan liian jäykiksi muodostuneista asenteistaan.

- ”*Sovittelijan on löydettävä riidanalaisessa asiassa ydin, jolla lukkiutuneista asenteista ja ehdottomuudesta voitaisiin joustaa.*”
- ”*Yrityksissä on lisättävä koulutusta neuvottelu- ja ihmissuhdeasioiden hallintaan.*”

5.3.11 Puolueettomuus ja sitoutumattomuus

Yhtenä välttämättömänä ominaisuutena pidettiin puolueettomuutta ja sitoutumattomuutta. Näiden vaatimusten on täytyttävä jo etukäteen. Molempien osapuolien on hyväksyttävä konfliktinratkaisussa käytettävä asiantuntija tai instituutio etukäteen.

Puolueettomuuden koettiin vaarantuvan, mikäli esiintyy taloudellista riippuvuutta tai mikäli kokoonpanossa olevat asiantuntijat hoitavat muita asioita osapuolille samaan aikaan. Puolueettomuuden ja si-

toutumattomuuden varmistaminen koettiin ei-julkisessa menettelyssä vaikeaksi. Tahon, joka ei saa salaisessa menettelyssä vaatimuksiaan läpi, pitää ratkaisua helposti puolueellisena. Ratkaisun perusteita ei kuitenkaan voida julkisesti esitellä.

- ”Kaksi päävaatimusta: puolueettomuus ja asiantuntevuus.”
- ”Ykkösasia on puolueettomuus.”
- ”Kyseisellä taholla ei pitäisi olla mitään sidoksia ja sen pitäisi olla julkisesti luotettava”
- ”Tahon on rakenteellisesti oltava suoraan tai epäsuorasti riippumaton osapuoliin – eräänlainen sivullinen.”
- ”Sen, jonka johdolla tällaisia prosesseja käytäisiin, täytyisi edustaa vahvasti puolueettomuutta.”
- ”Ehdottoman neutraalit taustat on oltava, kytköksiä ei saa olla.”
- ”Ei saa hoitaa muita asioita osapuolille samalla.”
- ”Se ei voi olla esim. RT:n tai Raklin, voiko sitten RILin tai Keskuskauppakamarin, on hyvä kysymys.”
- ”Esimerkiksi RT ei voi hoitaa.”

5.4 YHTEENVETO KONFLIKTINRATKAISUILTA TOIVOTUISTA OMINAISUUKSISTA

Rakennusalan konfliktinratkaisumenetelmiltä toivottiin hyvin samantyyppisiä ominaisuuksia riippumatta vastaajaryhmästä (taulukko 14). Yleisimmin toivottiin korkeatasoista rakennustekniikan ja rakennusprosessin osaamista, mutta myös sopimusjuridiikan ja rakentamisen yleisten sopimusehtojen asiantuntemusta. Asiantuntemusta katsottiin tulevan lisää, jos käsittelyyn osallistuu useampia ihmisiä.

Asiantuntemuksen osalta mielenkiintoisena voidaan pitää faktapohjaisuuden ja realistisuuden vaatimusta. Vaatimus kohdistuu ensisijaisesti konfliktin osapuoliin, mutta voimakkaasti myös konfliktin ratkaisemisessa avustaviin tai tuomioita antaviin toimijoihin. Konfliktin ratkaisemisessa avustavan tai tuomitsevan tahon on haastateltujen mukaan kyettävä erottamaan olennaiset asiat epäolennaisista ja osattava löytää konfliktin ydin. Rakennusriidoissa ominaista on useiden tai useiden kymmenien asiakohtien liittyminen samaan konfliktitilanteeseen, jolloin olennaisten asioiden erottaminen epäolennaisista on korostetun tärkeää.

Olennaisten löytämisen katsottiin myös lyhentävän konfliktin käsittelyaikaa. Sovinnon todettiin syntyvän sitä nopeammin, mitä nopeammin konfliktista pystytään karsimaan epäolennaisuudet ja rajaamaan konfliktia. Pelkistämisen taito nähtiin tärkeänä.

Luottamuksen järjestelmää kohtaan katsottiin syntyvän erityisesti asiantuntemuksesta, mutta myös siitä, miten osapuolet otetaan mukaan käsittelyyn. Mikäli osapuolet tietävät ratkaisuprosessin kulun, on prosessiin helpompi asennoitua. Mikäli asian käsittelijöillä on tunnetusti myös psykologista osaamista, kyky hallita vaikeita tilanteita ja korkea tasapuolisuuden moraali, pidetään menettelyä luotettavampana. Luottamusta lisäisivät lisäksi järjestelmän läpinäkyvyys, auktorisointi ja tunnistettu puolueettomuus.

Taulukko 14. Rakennusalan konfliktinratkaisulta toivotut ominaisuudet vastaajaryhmittäin, korostettuna ne ominaisuudet, joita kaikki vastaajaryhmät toivoivat.

KONFLIKTINRATKAISULTA TOIVOTTU OMINAISUUS		Vastaajaryhmä		
		Tuomarit	Asianajat	Asiantuntijat
1.	Rakentamisen monipuolinen erityisasiantuntemus	✓	✓	✓
2.	Prosessin käynnistämisen ja käsittelyn nopeus	✓	✓	✓
3.	Sopimusjuridiikan ja YSE:n erityisasiantuntemus	✓	✓	✓
4.	Osapuolten luottamus järjestelmään ja henkilöihin	✓	✓	✓
5.	Auktorisointi tai alan antama hyväksyntä	✓	✓	✓
6.	Prosessin läpinäkyvyys ja tunnettuus	✓	✓	✓
7.	Ratkaisujen oikeudenmukaisuus ja selkeys	✓	✓	✓
8.	Neuvottelupohjaisuus	✓	✓	✓
9.	Puolueettomuus ja sitoutumattomuus	✓	✓	✓
10.	Useamman henkilön muodostama kokoonpano	✓	✓	✓
11.	Osapuolten itsensä valitsema tai hyväksymä kokoonpano	✓	✓	✓
12.	Menettelyn ennalta ehkäisevä vaikutus		✓	✓
13.	Ei-julkinen menettely		✓	✓
14.	Osapuolten saaminen neuvotteluhaluksi		✓	✓
15.	Menettelyn edullisuus	✓		✓
16.	Motivoituneet asiamiehet			✓
17.	Mahdollisuus keskeyttää prosessi			✓
18.	Varmuus, että prosessi tuottaa tulosta		✓	

Konfliktinratkaisumenettelyn toivotuissa ominaisuuksissa korostuivat konfliktien ratkaisumalleista sopiminen ajoissa ja sovittavien tapojen mahdollisimman reaaliaikainen käynnistäminen. Helposti käynnistettävän konfliktinkäsittelymenetelmän katsottiin pystyvän ehkäisemään konfliktien eskaloitumista.

6 TOIMENPIDESUOSITUKSET RAKENNUSALAN KONFLIKTINRATKAISUJEN KEHITTÄMISEKSI

6.1 TOIMENPIDESUOSITUSTEN PERUSTEET

Tutkimuksen lähtökohtana oli, että nykyisissä rakennusalan konfliktien ratkaisuprosesseissa esiintyy ongelmia. Tavoitteeksi asetettiin löytää nämä ongelmat ja konstruoida niihin parannusehdotuksia. Pää-tavoitteena oli vastata kysymykseen ”Mitä kehitystoimenpiteitä tarvitaan rakennusalan konfliktien nykyistä asiantuntevammaksi, nopeammaksi ja kustannustehokkaammaksi ratkaisemiseksi?”

Tutkimusongelmaa lähestyttiin konfliktien käsittelyprosessin ja rakennusprosessin kautta sekä positiivisesta että negatiivisesta näkökulmasta (nykyisten ratkaisumenetelmien tunnistetut ongelmat ja ratkaisemista yleisesti helpottavat tai vaikeuttavat tekijät). Konfliktinratkaisun nyky menetelmiksi nimettiin rakennusallalla sovellettavien yleisten sopimusehtojen (YSE ja KSE) mukaiset tai alalla muuten yleisesti käytetyt riidanratkaisumenetelmät: kahdenkeskiset neuvottelut, asiantuntijalausunnot, välimiesmenettely, tuomioistuinmenettely ja sovittelu.

Konfliktien ratkaisuprosesseja käyttäneet tahot tunnistivat nykyisissä riidanratkaisumenetelmissä yli viisikymmentä ongelma-aluetta. Keskeisimpinä ongelmina koettiin seuraavat seikat:

- kahdenkeskiset neuvottelut: *umpikujaan päätyminen*
- asiantuntijalausunnot: *yksipuolisuus*
- sovittelu: *sovitteluprosessia ei yleisesti tunneta vaihtoehtona*
- välimiesmenettely: *kustannukset*
- tuomioistuin: *rakennusalan asiantuntemuksen puute.*

Kun riidanratkaisujen ongelmia tarkasteltiin rakennusprosessin näkökulmasta, nousivat esiin muun muassa seuraavat ongelmat:

- toimimattomat henkilösuhteet
- epäselvät tosiseikat (puutteelliset sopimukset, huonot kirjaukset)
- epärealistiset vaatimukset
- erimielisyyksien käsittelyn myöhäinen aloittaminen

- lopullisten ratkaisujen viivästyminen.

Konfliktinratkaisuja parantavia toimenpide-ehdotuksia (konstruktioita) kehitettiin käymällä läpi haastattelujen ja workshopien avulla kerättyjä ajatuksia, vertaamalla niitä haastateltujen näkemyksiin hyvän konfliktinhallinnan ominaisuuksista, palaamalla välillä riitojen juurisyihin ratkaistavien ongelmien luonteen selvittämiseksi ja tutkimalla yleisiä konfliktinratkaisun teorioita sekä kansainvälisiä käytäntöjä. Tämän iteratiivisen prosessin kautta perehdyttiin konfliktien kehittymis- ja ratkaisemisprosessien kipupisteisiin ja ristiriitoihin ja erilaisiin mahdollisuuksiin ratkaista tai jopa ehkäistä konflikteja.

Ajatusprosessia stimuloitiin lisäksi esittämällä nykyään käytössä oleville menetelmille kysymys, toteutuvatko haastateltujen asiantuntijoiden hyvältä konfliktinratkaisumenettelyltä toivomat ominaisuudet niissä? Kaikki asiantuntijoiden toivomat ominaisuudet eivät toteudu missään nykyisessä riidanratkaisumenetelmässä. Mikäli konfliktiin halutaan ehdottomasti lopullinen ratkaisu, sulkeutuvat kahdenkeskiset neuvottelut, asiantuntijalausuntojen käyttö ja tietyiltä osiltaan sovittelu osittain valikoimasta. Mikäli taas halutaan joustava ja rakennusalan erityisasiantuntemuksen omaava menettely, sulkeutuvat tuomioistuinelaitos ja osin myös välimiesoikeus pois. Mikäli halutaan määrämuotoinen ja hyvin tunnettu prosessi, sulkeutuvat kahdenkeskiset neuvottelut, välimiesmenettely ja sovittelumenettely ainakin osittain pois.

Osapuolet päättävät jokaisen konfliktin kohdalla erikseen tavoitteistaan ja strategiastaan. Tämän vuoksi ei ole perusteltua pyrkiä konstruoimaan kaikkiin tilanteisiin soveltuvaa menettelyä vaan varmistaa, että osapuolilla on riittävän monipuolisesti rakennusalan projektitoiminnan erityispiirteet huomioivia konfliktinratkaisutapoja, joista osapuolet voivat valita erimielisyyden laatuun ja merkitykseen soveltuvat tavat ja varmistaa, että näitä menettelyjä käytetään tarpeeksi ajoissa riitojen eskaloitumisen estämiseksi.

Rakennusprosessissa tiedetään esiintyvän paljon epäjatkuvuuskohtia, syntyvän paljon muutoksia ja myös epäselvyyksiä, jotka aiheuttavat tulkinnanvaraisuutta ja ristiriitoja prosessissa. Projektien tavoitteita tukemattomat toimintatavat ja henkilöiden epäsuotuisat asenteet, puuttuva osaaminen sekä keskinäisen luottamuksen puute lisäävät projektien epävarmuutta. Vaikka yleisesti on tiedossa, että mitä kauemmin ongelmien annetaan kasvaa käsittelemättöminä, sitä hankalammaksi ongelmien ratkaiseminen tulee, ei projekteissa esiintyvien vastakkaisten intressien käsittelylle ole luotu hyviä käytäntöjä. Mikäli yhteisestä konfliktikohtaisesta erimielisyyden käsittelymenettelystä pystytään sopimaan, tapahtuu sekin yleensä jälkijättöisesti ja riidan nopean ratkaisemisen kannalta liian myöhään.

Erimielisyyden kehittyessä riidaksi unohdetaan usein riidan nopean päättymisen arvo ja keskitytään enemmän oikeassa olemiseen ja vastustajan voittamiseen. Tehtyjen tutkimusten mukaan konflikteilla

voi kuitenkin olla jopa merkittäviä myönteisiä arvoja, jos ne ratkaistaan rakentavasti. Tämän ja aiempien ulkomaisten tutkimusten (mm. Groton 1997, Gould 1999, Kerzner 2006) perusteella voidaan päätellä, että hyvässä konfliktinhallinnassa keskeistä on mahdollisten konfliktien ratkaisutavasta sopiminen yhdessä ja ennakolta, useampien ratkaisumekanismien olemassa olo ja sovitun mekanismin varhaisen käynnistämisen mahdollisuus. Näillä elementeillä voidaan todeta olevan myös konflikteja ehkäisevä ja siten rakennusprosessia tehostava vaikutus.

Tämän tutkimuksen tuloksena esitetään konstruktioita nykyisin käytössä olevien konfliktien ratkaisumenetelmien kehittämiseksi. Koska tutkimuksessa tuli voimakkaasti esille myös rakennusprosessin aikaisen riidanratkaisun vaatimus, esitetään tuloksena myös malli projektin aikaisesta riidanratkaisumettelystä, joka oman riidanratkaisupotentiaalinsa lisäksi mahdollistaa nykyisten riidanratkaisumenetelmien käytön osana prosessia niin haluttaessa. Osa toimenpidesuosituksista on sellaisia, jotka rakennushankkeen osapuolet voivat ottaa käyttöön välittömästi niin halutessaan (1, 3 ja 4), osa edellyttää rakennusurakan yleisten sopimusehtojen muuttamista (5 ja 11) ja osa vaatii olemassa olevien instituutioiden toimia (10, 13 ja 14).

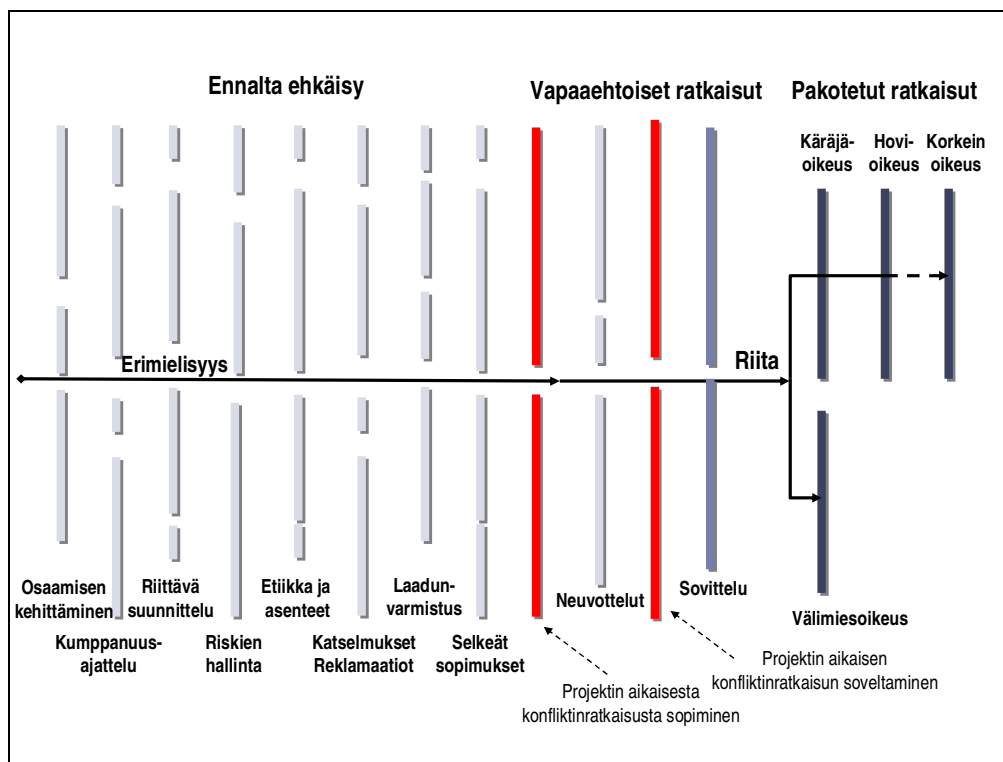
6.2 RAKENNUSPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Toimenpidesuositus 1: Rakennusalan konfliktien torjuntaan on lisättävä uusi taso: projektin aikaisesta konfliktinratkaisusta sopiminen.

Vallitseva rakentamisen kulttuuri suosii ongelmallisten ja riidanalaisten asioiden ratkaisemisen siirtämistä hankkeen loppuun. Erimielisyyttä sisältävät asiat on Rakennusurakan yleisten sopimusehtojen mukaan tuotava esiin perusteiltaan viimeistään vastaanottotarkastuksen yhteydessä ja määrältään viimeistään taloudellisen loppuselvityksen yhteydessä. Näkemyserojen vuoksi taloudellista loppuselvitystä ei aina pystytä järjestämään tai sitä ei pystytä viemään loppuun. Viimeistään tässä vaiheessa osapuolet kytkevät mukaan ulkopuolisia teknisiä ja juridisia asiantuntijoita. Samalla erimielisyyden käsittely irtoaa työmaasta. Asioiden lopullinen käsittely tapahtuu ulkopuolisessa käsittelyprosessissa.

Esiin nousevien ongelmien ja erimielisyyksien ratkaisemista on muutettava edellä kuvatusta jälkijättöisestä tavasta reaaliaikaiseksi tai ennalta ehkäiseväksi. Erimielisyyksien hallinnan parantaminen edellyttää sopimuskäsityksen muuttamista nykyisestä omien etujen varjelemisesta ja riskeiltä suojautumisesta kohti yhteisten tavoitteiden saavuttamista ja yhteisiä erimielisyyksien ratkaisemismenetelmiä sisältävää ajattelua. Osapuolten olisi siten sovittava etukäteen pelisäännöistä, millä menettelyillä hankkeessa esiin nousevat tulkintaerimielisyydet ja ristiriidat hoidetaan työn aikana. Tilaaja voi määritellä nämä menettelyt jo tarjouspyyntövaiheessa, jolloin tarjoajat voivat ottaa menettelyn huomioon tarjousta laatiessaan.

Menettelystä voidaan sopia tarkemmin sopimusneuvotteluissa ja kirjata yhteisesti sovittu menettely sopimukseen. Tämä menettely lisäisi uuden tason rakennusalan konfliktien torjuntaan: projektin aikaisesta konfliktinratkaisusta sopiminen (kuva 33).



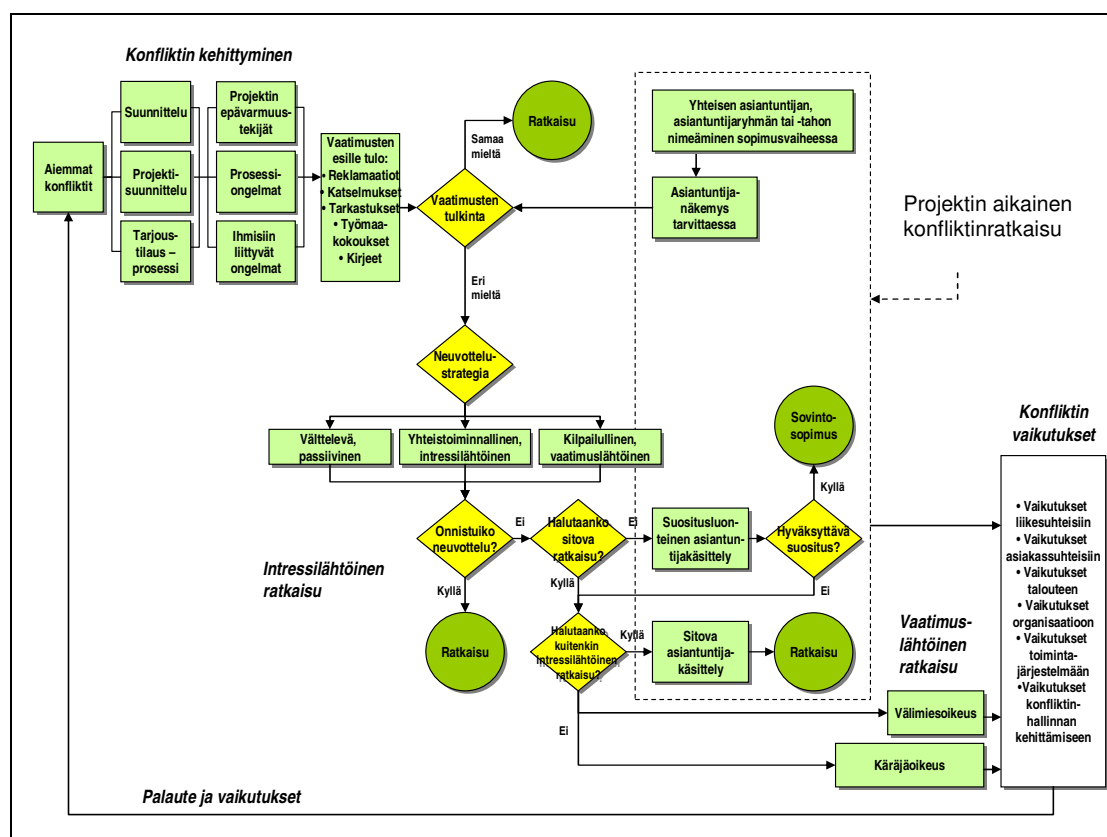
Kuva 33. Rakennusriitojen torjunnan uusi taso: projektin aikainen konfliktinratkaisu.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella suositellaan, että sopijapuolet sopivat ja nimeävät jo projektin alussa, ennen mahdollisten erimielisyyksien esiintymistä, mahdollisten tulkintaerimielisyyksien ja ristiiriitojen käsittelyssä käytettävästä luotetusta ja puolueettomasta asiantuntijatahosta, asiantuntijahenkilöstä tai -ryhmästä. Tämä ryhmä voi olla sopijapuolten ulkopuolisista asiantuntijoista koostuva tai sopijapuolten omista organisaatioista, mieluiten johtotasolta koottu ryhmä. Tällä mahdollistetaan projektitasolla syntyneen erimielisyyden siirtäminen ratkaisuprosessiin nopeasti ja joustavasti. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että varsinkin isoihin tai kompleksisiin projekteihin kannattaa nimetä sopijapuolten ulkopuolinen taho tai ryhmä, jolla on sopijapuolten luottamus ja riittävä ammattitaito kyseisenlaisesta hankkeesta ja sen erityispiirteistä. Osapuolille jää edelleen mahdollisuus myös muiden prosessien käyttöön, mikäli yhteinenkään asiantuntijataho ei pysty erimielisyyttä ratkaisemaan tai osapuolet jostain muusta syystä haluavat alistaa erimielisyyden esimerkiksi oikeudelliseen käsittelyyn.

Kuvatuntityyppisen menettelyn yksi sovellus tunnetaan kansainvälisesti (mm. FIDIC, Kansainvälinen kauppakamari ICC, Maailmanpankki) nimellä Dispute Resolution tai Review Board, Dispute Board tai Dispute Adjudication Board. Menettelyä ei kuitenkaan ole Suomessa tunnustettu tai julkisesti käytetty. Menettelyssä toteutuvat useimmat hyvältä riidanratkaisulta toivotut ominaisuudet: rakentamisen ja so-

pimusjuridiikan yhdistetyn asiantuntemuksen mukaan saaminen, nopean käynnistämisen ja käsittelyn mahdollisuus, prosessin läpinäkyvyys, puolueettomuus ja sitoutumattomuus, useamman henkilön ja osapuolten itsensä valitsema tai hyväksymä muodostama kokoonpano, edullisuus, ennalta ehkäisevä vaikutus, motivoituneet asiamiehet, ei-julkinen menettely ja mahdollisuus keskeyttää käsittelyprosessi.

Tämän tutkimuksen mukaan rakennusalan konfliktit noudattavat yleistä konfliktien kehittymisen prosessia. Kuvassa 34 on yleistä konfliktiprosessia kuvattu rakennusalan projekteihin sovellettuna ja liitetty projektinaikainen konfliktinratkaisumenettely siihen.



Kuva 34. Projektin aikaisen konfliktinratkaisun kytkeminen yleiseen konfliktin hallinnan prosessiin.

Paradigman muutos kohti varhennettua ja eri osaamisalat yhdistävää erimielisyyksien hallintaa vaikuttaa sekä osapuolten ajattelutapaan, asioiden käsittelytapaan, asioiden priorisointiin ja fokusointiin että käsittelyn kustannuksiin ja aikaan. Projektin aikaisen konfliktinratkaisun tavoitteeksi voidaan asettaa erimielisyyksien selvittäminen niiden syntypaikalla.

Toimenpidesuositus 2: Rakennusprosessin dokumentaation tasoa on parannettava

Yhtenä keskeisenä elementtinä syntyvien konfliktien asiallisessa ja nopeassa ratkaisemisessa on hyvä prosessissa syntyvän dokumentaation taso. Muun muassa puutteelliset lähtötiedot, tulkinnanvaraiset

suunnitelmat, epätäydelliset tai ristiriitaiset sopimukset, epäselvät työmaakokouspöytäkirjat, puutteellinen työmaapäiväkirjojen täyttäminen, moniselitteisesti ymmärrettävät sähköpostit, vähäiset tai päiväämättömät valokuvat ja niukka tai olematon katselmuskäytäntö sekä synnyttävät riitoja että vaikeuttavat erimielisyyksien ratkaisemista. Dokumentaatiota on parannettava kaikissa rakennusprosessin vaiheissa (taulukko 15).

Taulukko 15. Dokumentaation parannusehdotuksia haastattelujen ja workshopien perusteella.

1. Suunnitteluvaihe	Projekti-suunnitteluun on käytettävä enemmän aikaa ja resursseja.
	Projektin lähtötietojen oikeellisuus ja riittävyys on katselmoitava.
	Suunnitelmien ristiriidattomuus ja riittävyys on tarkastettava tarvittaessa kolmannen osapuolen toimesta.
2. Tarjouskyselyvaihe	Suunnitelmien, aikataulujen ja budjettien realistisuus on tarkastettava.
	Suunnitelmien toteuttamiskelpoisuus ja rakenteellinen turvallisuus on tarkastettava.
	Tarjouskyselyaineiston ristiriidattomuus on tarkastettava tarvittaessa kolmannen osapuolen toimesta.
3. Sopimusvaihe	Urakkaneuvotteluissa havaitut ristiriitaisuudet on kirjattava. Neuvotteluissa on molemmin puolin tarkastettava käsillä olevan informaation täydellisyys ja ristiriidattomuus.
	Aikataulujen yhteensopivuus ja tarkkuustaso on tarkastettava.
	Yhteinen sopimuskatselmus on pidettävä projektin tavoitteiden, suorituksen laajuuden, laatutason, vastuiden ja velvollisuuksien sekä riskien ja niiden ymmärtämisen varmistamiseksi molemmin puolin.
4. Työmaavaihe	Ongelmat on tuotava esiin ja yksilöitävä ja niitä on ryhdyttävä käsittelemään ajoissa.
	Työmaapäiväkirjojen ja -kokousmuistioiden on oltava selkeämpiä ja informatiivisempia.
	Esitettävien argumenttien on oltava perusteltuja ja realistisia.
	Valokuvia on otettava enemmän ja niissä on oltava päiväykset ja tunnistettavat kohdetiedot
5. Takuuaika ja takuuaajan jälkeinen aika	Havaitut puutteet on kirjattava katselmuksissa ja valokuvattava.

Toimenpidesuositus 3: Yhteisiä katselmuksia on hyödynnettävä paremmin

Rakennusprosessin konfliktinhallinnan ongelmia ovat reklamaatioiden huonot perustelut, heikko faktojen taso ja vaatimusten epärealistisuus. Hyvin perusteltuja ja asian kokoon realistisesti kohdennettuja vaatimuksia pidetään hyvänä ja lihotettujen ja epärealististen ”viritysten” esittämistä huonona menettelynä. Asioiden todentamista katselmuksilla pidetään hyvänä toimintana, mutta katselmuksiin liittyvää kirjallista puolta suomalaiselle rakentamiskulttuurille vieraana. Katselmuksia saatetaan pitää kiusante-

kona ja puutteiden väkinäisenä etsimisenä. Nämä ilmiöt eivät liity varsinaiseen katselmointiin vaan enemmänkin projektissa syntyneen yhteishengen ja vuorovaikutussuhteen heikkouteen.

Katselmusten järjestämistä epäselvissä asioissa pitää lisätä. Niillä voidaan jopa korvata yksipuolisia kirjallisia reklamaatioita ja pystyä ratkaisemaan erimielisyyksiä tosiasioiden pohjalta projektin aikana. Katselmuksia ovat myös tarkempia kuin työmaakokoukset, joissa käsitellään paljon muitakin asioita kuin katselmoitavaksi soveltuva asia ja joissa asiakohtia voi myös jäädä kirjaamatta tai asioiden kirjausvaatimukset voivat aiheuttaa uusia ristiriitoja. Katselmuksien käyttöä perustelee myös se seikka, että yhtenä rakennusalan keskeisenä ongelmana on vaikeiden asioiden käsittelyn lykkääntyminen. Katselmuksella on mahdollista järjestää reaaliaikaisesti ja saattaa asian käsittely alulle todellisten havaintojen perusteella.

Toimenpidesuositus 4: Projektiorganisaatioiden välisen luottamuksen syntymiseen on panostettava

Suurena ongelmana tässä tutkimuksessa tuli esiin epäluottamuksen kehittyminen projektissa toimivien organisaatioiden ja henkilöiden välille. Suomalaisissa rakennusprojekteissa kiinnitetään varsin vähän huomiota projektiin rakennettujen tilapäisorganisaatioiden luottamus pohjan synnyttämiseen ja yhteistyön sosiaaliseen toimivuuteen. Erimielisyyksien välttämiseksi ja ratkaisemiseksi on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää tuntea projektiin osallistuvien toimijoiden taustat, lähestymistavat ja tavoitteet ja toimia siten, että luottamus sopijapuolten välillä kehittyy.

Enemmän huomioita on kiinnitettävä projektin alusta asti tapahtuvaan tiimiytymiseen ja vuorovaikutuskanavien huoltoon. Hyvillä henkilösuhteilla ja toimivalla yhteistyöllä voidaan ratkaista vaikeita ongelmia – vastaavasti kuin huonoilla henkilösuhteilla voidaan helposti saada aikaan vaikeita ongelmia. Tämä ei tarkoita oikeiden asioiden uhraamista hyvien henkilösuhteiden menettämisen pelossa, vaan ennemminkin jämäkkää ja faktapohjaista omien asioiden hoitamista.

Realistista, asiantuntevaa ja yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi tähtäävää asioiden esille ottoa arvostetaan ja se on omiaan lisäämään luottamusta. Vuorovaikutteisella ja tiimiyttä edistävällä ajattelutavalla on saavutettavissa seuraavia hyötyjä:

- Osapuolten ymmärrys toistensa tavoitteista paranee
- Hankkeen riskit on helpompi tunnistaa ja niihin on helpompi varautua
- Ongelmallisia asioita voidaan tunnistaa etukäteen ja niitä on helpompi käsitellä
- Ongelmallisten asioiden ratkaisulla on vähemmän negatiivisia vaikutuksia

Toimenpidesuositus 5: Rakennusalan yleisiä sopimusehtoja on päivitettävä ja täydennettävä uusien urakkamuotojen kehittymisen myötä

Vaikka suomalaisessa rakentamisessa käytetäänkin yhteisesti hyväksyttyjä, yleisesti tunnettuja ja vaikiintuneita sopimusehtoja, pidettiin joitakin sopimusehtojen lausekkeita jälkeenjääneinä ja hankalina toteuttaa käytännössä. Yleisiä sopimusehtoja on Suomessa ajantasaistettu noin 15 vuoden välein. Päivityksistä ja muutoksista vastaavat rakennusalan tilaajia ja toimittajia edustavat liitot. Kansainvälisiä urakkaehtoja, mm. FIDIC-ehtoja, päivitetään aktiivisemmin ja ne on harmonisoitu mm. EU:n ja Maailmanpankin käyttämien sopimusehtojen kanssa. Sopimusehtojen päivityksestä vastaa erillinen osapuolisten ja niitä edustavista tahoista riippumaton, kokeneista asiantuntijoista koostuva neuvottelukunta. Neuvottelukunta laatii kehittyviin urakkamuotoihin soveltuvia uusia ehtoja ja käy jatkuvasti keskustelua elinkeinoelämän kanssa voimassa olevien ehtojen muutostarpeista. Tämän tutkimuksen perusteella suositellaan myös suomalaisten rakennusalan käytettävien sopimusehtojen päivitys- ja kehittämisjärjestelmän uudelleen järjestelyä esimerkiksi esitetyn kansainvälisen mallin mukaisesti.

6.3 KAHDENVÄLISTEN NEUVOTTELUIEN KEHITTÄMINEN

Toimenpidesuositus 6: Sopijapuolten välisten neuvottelujen vastuuhenkilöiden on omattava riittävät valtuudet ja ammattitaito ratkaisun aikaansaamiseksi

Mikäli osapuolilla on aito halu ratkaista erimielisyys neuvotteluteitse, on molempien osapuolten tultava tietoisiksi toisen osapuolen neuvottelijan päätöksentekovaltuuksista ja ammatillisesta pätevyydestä. Neuvotteluosapuolten on oltava tasapainoissa sekä valtuuksiltaan että ammattitaidoiltaan ja omattava myös riittävät valmiudet käydä neuvotteluja. Ammatilliseen pätevyyteen luetaan tässä tapauksessa vähintään sekä tekninen substanssi että yleisten sopimusehtojen tunteminen. Mikäli nämä ehdot täyttyvät ja osapuolet ovat molemmat valinneet neuvottelun tavaksi ratkaista erimielisyys, on neuvottelumenettelyllä mahdollisuudet onnistua.

Tämän tutkimuksen haastatteluissa ja asiantuntijaworkshopseissa tuli ongelmana esiin neuvotteluhaltomuus – neuvotteluja käydään vain muodon vuoksi. Neuvottelumenettelyn hyväksikäyttöä viivytys- tai väsytystarkoituksessa on vaikea tehokkaasti estää, eikä sen poistamiseksi esitetä toimenpidesuosituksia.

Toimenpidesuositus 7: Kahdenkeskisiin neuvotteluihin on kytkettävä yhteinen neutraali asiantuntija ennen kuin neuvottelut ajautuvat umpikujaan

Kahdenkeskinen neuvottelu on eniten käytetty erimielisyyksien ratkaisumenettely projekteissa. Kahdenkeskisten neuvottelujen keskeisenä ongelmana on umpikujaan ajautuminen. Neuvotteluissa edetään hedelmättömiin juupas-eipäs –keskusteluihin, lopulta mahdollisesti jopa uhkailuihin, toisen osapuolen ehdottamia ratkaisuja ei haluta käsitellä, ehdotusten hyväksyntää saa odottaa kauan tai ehdotuksiin ei oteta kantaa ollenkaan. Näin voi tapahtua muun muassa päätöksentekovaltuuksien puuttuessa tai heikkouden osoituksen pelkona. Osapuolet voivat myös aidosti olla eri mieltä tosiseikoista ja ajautuvat neuvotteluista huolimatta jatkuvaan kirjeenvaihtoon. Neuvotteluja ei aina osata tai pystytä käymään ratkaisuun asti kahden kesken.

Kahdenkeskisen neuvotteluprosessin lukkiutumistilanteen varalle sekä vaikeiden neuvottelujen tai erityisasiantuntemusta vaativien tilanteiden selvittämiseen tarvitaan sopimuksessa jo etukäteen mainittu avustava taho, jonka mukaantulo neuvotteluprosessiin voi olla nopea. Osapuolien on muodostettava asiantuntijalle esitettävät kysymykset yhdessä ja aineiston on tultava joko yhteisenä tai molemmilta osapuolilta erikseen.

Mikäli erimielisyyttä ei pystytä ratkaisemaan kahdenvälisillä neuvotteluilla, on osapuolten välinen luottamus toisiaan kohtaan yleensä jo heikentynyt ja riita on vaarassa eskaloitua. Neuvotteluja ei pidäkään jääräpäisesti jatkaa kahden kesken, mikäli edellytyksiä ratkaisulle ei jommankumman osapuolen tulkinnan mukaan tällä menettelyllä todellisesti ole olemassa.

6.4 ASIANTUNTIJALAUSUNTOJEN KEHITTÄMINEN

Toimenpidesuositus 8: Asiantuntijalausuntoja on pyydetävä yhdessä

Asiantuntijalausuntojen ongelmana nähtiin niiden yksipuolisuus. Lausuntoa pyydetään yleensä yksipuolisesti ja vain toisen osapuolen aineistolla, eikä asiantuntijalla ole välttämättä mahdollisuutta tutustua toisen osapuolen näkemyksiin. Lausuntoa voidaan pyytää myös riidan kokonaisuuden kannalta liian rajatulta alueelta. Yksipuoliset asiantuntijalausunnot voivat toimia myös oman argumentaation vahvistamistarkoituksessa.

Mikäli asiantuntijalausunto pyydetään yhdessä ja toimeksiantosuhde on yhteinen, on lausunnon arvo riidan ratkaisemisen kannalta huomattavasti yksipuolista lausuntoa merkittävämpi. Tällöin myös asiantuntijalle esitettävät kysymykset punnitaan yhdessä ja asian keskeiset erimielisyydet saadaan esiin. Asi-

antuntijalausunto voi silloin olla joko ulkopuolinen näkemys teknisestä kysymyksestä tai suositus tai jopa sitova päätös erimielisyyden ratkaisemiseksi.

Toimenpidesuositus 9: Lausuntojen kirjoittamisen yleiset eettiset periaatteet on luotava ja lausuntojen kirjoittaminen on otettava osaksi alan koulutusohjelmia

Teknisten asiantuntijalausuntojen käyttö on yleistä kaikissa nykyisissä konfliktinratkaisutavoissa. Asiantuntijalausuntojen avulla pyritään myös ratkaisemaan konflikteja suoraan kahdenvälisissä neuvotteiluissa. Tutkimuksessa kritisoitiin kuitenkin voimakkaasti asiantuntijalausuntojen vaihtelevaa laatua. Lausuntojen laadun todettiin vaihtelevan niitä myöntävistä instituutioista tai asiantuntijoiden koulutustasosta riippumatta. Kritiikkiä esiintyi myös sitä kohtaan, että rakennusalan asiantuntijat voivat lausua samasta asiasta täysin päinvastaisesti. Lisäksi arvosteltiin sitä, kysytäänkö lausunnon antajalta ylipäättään oikeita kysymyksiä?

Asiantuntijoiden lausuntojen laadun parantaminen on mahdollista perus- ja täydennyskoulutuksen kautta. Asiantuntijoita on koulutettava eettisesti kestävään, asiantuntevaan ja puolueettomaan lausunnonantoon. Asiantuntijalausunnon kirjoittamisen tekniikka on otettava osaksi rakennusalan korkeakoulujen ja yliopistojen perusopetusohjelmaa sekä alan täydennyskoulutustarjontaa. Rakennusalan ammatillisten järjestöjen on lisäksi luotava lausunnonannon eettiset periaatteet ja tuotava ne osaksi ammattikunnan eettistä säännöstöä.

6.5 SOVITTELUMENETTELYN KEHITTÄMINEN

Toimenpidesuositus 10: Rakennusalan järjestöjen on auktorisoitava yhteiset vapaaehtoiset sovittelujärjestelmät.

Rakentamisessa esiintyvät riidat syntyvät yleensä erimielisyyteen osapuolen osuudesta ja vastuusta taloudellisia menetyksiä aiheuttavaan seikkaan. Riidan juurisyy on yleensä tekninen tai rakennusprosessiin liittyvä. Vastuukysymykset puolestaan liittyvät sopimuksellisiin tai oikeudellisiin tulkintoihin. Mikäli näkemykset erimielisyyttä aiheuttavasta asiasta tai asioista poikkeavat riittävästi toisistaan, ongelmallisia asiakohtia on paljon tai ongelmaan liittyy riittävän suuria taloudellisia tai periaatteellisia intressejä, on ulkopuolisen asiantuntemuksen liittäminen ratkaisuprosessiin perusteltua.

Riidan ratkaisemisessa tarvittava asiantuntemus on yleensä erityistä teknistä tai juridista asiantuntemusta, mutta myös psykologinen asiantuntemus voi helpottaa ja parantaa käsittelyn kulkua. Perusteiltaan kysymys on yleensä osapuolen sopimusoikeudellisen ja mahdollisesti muunkin vastuun määrittelystä,

mutta ilman vastuuseen johtavan seikan juurisyyn tuntemusta ja oikeellisuutta ei vastuunkaan määrittely ole kovin täsmällistä.

Edellytyksenä ulkopuolisen asiantuntijamenettelyn käyttämiselle erimielisyyden ratkaisemisessa voidaan listata seuraavat elementit:

- Erimielisyys on tullut näkyväksi ja manifestoitu
- Osapuolet eivät ole keskenään päässeet sopuun asiassa
- Osapuolet pystyvät kuvaamaan erimielisyyden kohteen tai kohteet
- Osapuolet ovat selvillä intresseistään ja mahdollisista vaatimuksistaan
- Osapuolet haluavat saada asiaan ratkaisun
- Osapuolet haluavat myötävaikuttaa ratkaisun syntymiseen
- Osapuolet luottavat ulkopuolisen tahon asiantuntemukseen ja neutraliteettiin

Sovittelumenettelyn asiantuntevuuden monipuolisuutta, prosessin suoraviivaisuutta ja muita menettelyjä pienempiä kustannuksia pidettiin tässä tutkimuksessa hyvinä asioina, mutta ongelmallisena sen sijaan käsittelyprosessin tuntemattomuutta ja vakiintumattomuutta, asian käsittelijöiden puolueettomuuden varmistamista sekä ratkaisujen oikeudenmukaisuuden varmistamista. Sovittelumenettely vapaaehtoisena ja joustavana menettelynä koettiin yleisellä tasolla hyvin myönteisesti, mutta käytännön tasolla sovittelumenettely oli pääosalle haastatelluista tai workshoppeihin osallistuneista tuntematonta.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan suositella, että rakennusala yhteisesti arvioi ja auktorisoi alalla toimivat sellaiset sovittelujärjestelmät, joiden avulla ulkopuolista käsittelyä vaativien konfliktien ratkaisut voidaan käynnistää nopeasti ja mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja joilla voi siten olla konfliktien eskaloitumista ehkäisevä vaikutus. Järjestelmässä on oltava korkeatasoinen ja monipuolinen rakennustekninen, juridinen ja sovittelutekninen osaaminen. Kyseisen menettelyn käyttämiseen ja ylläpitämiseen on pätevoiditettävä osaavia ihmisiä, jotka mahdollisesti toimivat samanaikaisesti käytännön tehtävissä kokemuksen ja käytännön tiedon ylläpitämiseksi. Sovintoehdotusten ja -ratkaisujen on perustuttava useamman ihmisen arvioon keskustelun ja monipuolisen näkemyskentän aikaansaamiseksi. Järjestelmän toimintaa on auditoitava säännöllisesti.

Toimenpidesuositus 11: Sovittelumenettely on otettava osaksi rakennusalan yleisten sopimusehtojen (YSE, KSE, RYHT) riidanratkaisulauseketta

Yleisten sopimusehtojen riidanratkaisulausekkeet lähtevät liikkeelle siitä, että osapuolet eivät ole päässeet keskenään sovintoon vaan on syntynyt erimielisyys. Lauseke liittyy tilanteisiin, joissa osapuolet ovat jo ajautuneet vastakkaisiin asemiin ja tilanne on lukkiutunut. Yleiset sopimusehdot eivät tunnista

vaihtoehtoisia riidanratkaisumenetelmiä. Välimatka kahdenvälisen neuvottelujen epäonnistumisen ja käräjäoikeuden tai välimiesoikeuden välillä koetaan liian pitkänä. YSE ei ohjaa muihin konfliktinratkaisumenettelyihin kuin oikeudenkäyntiin tai välimiesoikeuteen, mikäli kahdenväliset neuvottelut eivät tuota tulosta. Tämän tutkimuksen perusteella alalla näyttäisi olevan toiveita ottaa nyt yleisissä sopimusehdoissa mainitsemattomia riidanratkaisumenettelyjä alan yhteiseen käyttöön.

Sovittelu on menettelynä joustava ja jättää osapuolille mahdollisuuden sopia käytettävistä asiantuntijoista ja prosessista tapauskohtaisesti. Sovintomenettelyillä on mahdollista lyhentää riidan elinkaarta ja ylläpitää osapuolten välisiä operatiivisia suhteita myös käsittelyn aikana. Vastakkain asettelevilla menettelyillä sen sijaan on todettu olevan taipumusta pitkittää ja laajentaa konfliktia. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella suositellaan, että yleisesti käytettävissä sopimusehdoissa (YSE, KSE, RYHT) otetaan sovintomenettely osaksi riidanratkaisulauseketta.

6.6 VÄLIMIESMENETTELYN KEHITTÄMINEN

Toimenpidesuositus 12: Rakennusalan asiantuntijoita on pätevoidettävä toimimaan välimiesoikeuden jäseninä

Välimiesmenettely on Rakennusurakan yleisissä sopimusehdoissa mainittu käräjäoikeudelle vaihtoehtoisena riidanratkaisumuotona. Välimiesmenettelyä käytetään tilanteissa, joissa haetaan ulkopuolista, lopullista kertaratkaisua. Välimiesoikeuden menettelyille ei sinänsä tunnistettu muutostarpeita – osapuolet tiedostavat vastakkain asettelevan menettelyn ja sen seuraukset. Olennaista on menettelyn käyttäminen oikeissa tilanteissa.

Välimiesoikeuden ongelmiksi koetaan kustannukset ja rakentamista tuntevien välimiesten puute. Kolmihenkinen välimiesmenettely ei korkeiden kustannusten vuoksi kannata käynnistää kovin pienen intressin takia. Yksimiehistä välimiesoikeuden ongelma taas on kolmimiehistä kokoonpanoa suppeampi näkökulma. Yhteen välimieheen kohdistuu tietynlainen henkilöriski. Välimiehiksi valitaan yleensä tuomareita, joilla ei välttämättä ole vahvaa rakennusalan erityisasiantuntemusta. Tämän vuoksi rakennusosalalle olisi saatava koulutettua välimiesmenettelyyn pätevöityviä asiantuntijoita, joita osapuolet voisivat nimetä edustajikseen kokoonpanoon tai jotka voisivat toimia asiantuntijasihteereinä.

Välimiesoikeuden kustannuskysymystä ei tässä tutkimuksessa pohdittu syvemmin, koska välimiesmenettelyn todellisista kustannuksista ei ole olemassa julkista numeerista tietoa. Luotettavaa analyysia ei siten voida tehdä.

6.7 TUOMIOISTUINMENETTELYN KEHITTÄMINEN

Toimenpidesuositus 13: Rakennusalan erityisasiantuntemusta oikeusprosessissa on lisättävä

Tuomioistuinten päätökset perustuvat lakiin ja tapaukseen liittyviin sopimusasiakirjoihin, mutta lopputulokset eivät silti ole kovin helposti asiantuntijoidenkaan ennustettavissa. Ennustettavuuden ongelma ilmenee vaihtelevina tulkintoina rakentamisen erityisasiantuntemusta tarvitsevilla asioissa. Usein koetaan, että jo alioikeuksien pitäisi osua oikeampaan rakennusriitoja käsitellessään. Joskus oikeuden päätökset koetaan myös vallitseville työmaakäytännöille vieraina. Tässä suhteessa muutostarpeena on tuomareiden rakennusalan erityisasiantuntemuksen lisääminen, tuomioistuinten tai osastojen erikoistuminen tai tuomioistuinten mahdollisuus käyttää itse rakennusalan erityisasiantuntemusta paremmin hyväkseen.

Tuomioistuimien tuottamien ratkaisujen laatua ja prosessin läpimenoa voitaisiin tehostaa lisäämällä rakennusalan ja tuomioistuinten välistä yhteistyötä. Rakennusalan erityisasiantuntemusta vaativissa asiakohdissa tuomioistuin voisi pyytää luotettavalta ja puolueettomalta rakennusalan asiantuntijalta tai instituutiolta lausuntoa asian teknisistä yksityiskohdista tai voisi kutsua rakennusalan asiantuntijan osaksi käsittelevää kokoonpanoa tai todistajaksi.

Toisena vaihtoehtona voisi olla eräänlainen rakennusriitojen tehostettu esikäsittely. Rakennusalan erityisasiantuntemusta vaativissa erimielisyyksissä oikeus voisi pyytää puolueettomaksi ja asiantuntevaksi todetun tahon lausuntoa jo valmisteluvaiheessa. Tuomioistuin saisi siten hyvissä ajoin käyttöönsä osapuolten toimittamiin asiakirjoihin perustuvan, neutraalin asiantuntija-arvion keskeisistä asiakohdista ja oikeus voisi käyttää sitä apunaan joko asian valmistelussa tai tuomioistuinsovittelussa.

Esitettyjen toimenpide-ehdotusten toteuttaminen ei vaadi lakimuutosta. Nykyinen oikeudenkäymiskaari sallii ulkopuolisen asiantuntemuksen kytkeämisen prosessiin ja tuomioistuimen tekemät katselmoinnit kohteessa (OK 17: 44-45 ja 56-60).

Toimenpidesuositus 14: Joidenkin käräjäoikeuksien osastojen tai tuomareiden pitäisi erikoistua rakennusalan tapausten käsittelyyn

Tutkimuksen haastatteluosuudessa todettiin, että kun erimielisyys on kasvanut riidaksi ja se on päätetty viedä käräjäoikeuden ratkaistavaksi, on erimielisyyteen kytkeytynyt jo paljon muutakin kuin itse asia ja erimielisyysasiasta on tullut varsin monimutkainen. Käräjäoikeuksien pitäisi tuntea käytössä olevat työmaakäytännöt ja erottamaan asiaan kuuluvat ja asiaan kuulumattomat seikat toisistaan ja pystyä pelkistämään jutun keskeiset asiakohdat. Lisäksi pitäisi pystyä selvittämään mihin aineistoon asiantuntija-

lausunnot perustuvat tai eivät perustu ja mistä asiasta lausunnot on ylipäättään annettu. Tämä on varsinkin monimutkaisemmissa urakkariidoissa vaikeaa tai mahdotonta, mikäli tuomarilla ei ole rutiinia tai mahdollisesti lainkaan aiempaa kokemusta rakennusriitojen ratkaisemisesta. Ilmiö korostuu tilanteissa, joissa osapuolten hankkimat asiantuntijalausunnot ovat toisilleen vastakkaisia. Mikäli isommat käräjäoikeudet ohjaisivat rakennusalan tapaukset samojen osastojen tai tuomareiden ratkaistavaksi ja pienemmät käräjäoikeudet voisivat käyttää tätä syntyvää osaamista hyväkseen, voisi varsinkin alioikeuksien tuomioihin tulla lisää johdonmukaisuutta ja ennustettavuutta.

7 TULOSTEN TOIMIMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli, konstruktivisen tutkimuksen luonteen mukaisesti, tuoda ratkaisuja käytännön ongelmaan. Tutkimusaineistoa kerättiin lähellä tutkimuskohdetta, jolloin saatiin autenttinen ja syvälinen kuva tutkimusongelmasta. Tutkimuksella pyrittiin saavuttamaan todellinen vuorovaikutussuhde käytännön kanssa ja kehitettävälle konstruktiolle mahdollisimman paljon pragmaattista relevanssia.

Kasasen (2001) mukaan konstruktio eli onnistunut ongelmanratkaisu jossakin toimintaympäristössä on varsin todennäköisesti toimiva myös muissa toimintaympäristöissä. Konstruktioiden käyttökelpoisuuden aste selviää kuitenkin lopulta vasta markkinavoimien kautta. Konstruktioiden toimivuuteen vaikuttavat olennaisesti organisaatioissa toimivat ihmiset. Ihmisten asenteilla, koulutuksella, organisaatiokulttuurilla ja valtaprosesseilla saattaa olla merkittävä ja vaikeasti ennustettava rooli konstruktioiden implementoinnin onnistumisessa. Konstruktioiden implementointi voi siis onnistua tai epäonnistua syistä, jotka eivät välttämättä liity itse konstruktion hyvytyteen tai huonouteen.

Konstruktion toimivuudesta tai toimimattomuudesta vakuuttuminen on pitkälti myös sosiaalinen prosessi. (Kasanen 2001). Toisaalta, sellaiset tutkimukset, jotka syystä tai toisesta epäonnistuvat käytännön sovelluksissa, voivat saada aikaan merkittäviä teoreettisia vaikutuksia (www.tukkk.fi, vierailtu 27.12.2005). Ei myöskään riitä, että tietyt yksittäiset konstruktiot osoittautuvat toimiviksi omilla erityisalueillaan. Tarvitaan konstruktioiden kiinnittymistä teoreettiseen taustaan siten, että niiden toimivuus myös muualla kuin omissa erityistapauksissaan osoitetaan mahdolliseksi (Kasanen 2001, 322).

Kasanen (1986, 148) esittää konstruktioiden vahvistamiseen kaksivaiheista markkinapohjaista testiä: heikkoa ja vahvaa markkinatestiä. Kasasen mukaan jo ensimmäinen vaihe on erittäin tiukka testi, jonka vain harvat konstruktiot läpäisevät. Kysymysten tulkinnessa on huomioitava, että Kasasen tutkimuksen taustajärjestelmänä on liiketaloustiede.

Heikko markkinatesti: *”Onko joku tulosvastuullinen yritysjohtaja ollut valmis käyttämään konstruktiota omassa päätöksenteossaan?”*

Vahva markkinatesti: *”Ovatko tulosvastuullisten yksiköiden taloudelliset tulokset parantuneet konstruktion käyttöönoton jälkeen? Ovatko taloudelliset tulokset parempia niissä vertailukelpoisissa yrityksissä, jotka käyttävät konstruktiota?”*

Tämän tutkimuksen tuottamien konstruktioiden toimimista testattiin rakennusalan johtotasolle järjestetyssä hyväksyttävyyssworkshopissa. Workshopiin osallistui 8 rakennusalan vaikuttajaa (liite 4). Workshopissa toteutettiin heikko markkinatesti. Workshopissa kysyttiin, voitiinko esitetyillä konstruktiolla osallistujien mielestä parantaa rakennusalan konfliktien hallintaa, puuttuiko esityksistä joku keskeinen näkökulma, olisivatko osallistujaorganisaatiot ottaneet esitettyjä menetelmiä käyttöön omassa

organisaatioissaan ja mitä haasteita osallistujat näkivät esitettävien suositusten käyttöönotossa (kysymykset esitetty liitteessä 9).

Testattavat konstruktiot lähetettiin osallistujille etukäteen tutustuttavaksi. Hyväksyttävyyssworkshop toteutettiin tuplatiimimenetelmällä. Tutkija toimi workshopin ohjaajana ja kirjaajana. Workshopin tuloksena saatiin yleisiä näkemyksiä rakennusalan konfliktinhallinnasta sekä kommentit kunkin esitetyn konstruktion osalta (liite 10).

Workshopiin osallistuneet pitivät esitettyjä konstruktioita kattavina ja perusteltuina. Erityisesti konstruktion 2 (Dokumentaation tason parantaminen) ja 3 (Katselmusten parempi hyödyntäminen) välitön käyttöönotto nähtiin mahdollisena ja tarpeellisena. Kritiikkinä esitettiin, että konstruktioissa ei ole otettu kantaa suuremman ja pienemmän osapuolen välisen tasapainoeron mukanaan tuomiin ongelmiin (ns. David vastaan Goljat –ilmiö). Yleisenä käyttöönoton haasteina nähtiin, että rakennusalan toimintakulttuuri ei tue suuria uudistuksia ja siksi esimerkiksi toimenpidesuosituksien 1 (Projektin aikainen riidanratkaisumekanismi), 4 (Luottamuksen synnyttäminen) ja 5 (Sopimusehtojen päivitys) käyttöönotto voi olla hidasta. Toimenpidesuosituksen 1 (projektin aikainen riidanratkaisumekanismi) osalta kysyttiin myös mahdollisia kustannuksia. Mikäli järjestelmä on kallis, tulee ehdotuksen käyttöönotto tapahtumaan korkeintaan vain isoissa projekteissa. Konstruktion no. 4 (Projektiorganisaatioiden välisen luottamuksen synnyttäminen) nosti esiin keskustelun avoimuuden ja luottamuksen ilmapiirin tärkeydestä ja sen luomisen vaikeudesta. Luottamuksen ja tiimiytymisen syntyminen nähtiin ensiarvoisen tärkeänä edellytyksenä projektin onnistuneelle läpiviennille. Konstruktion no. 13 (Yhteinen vapaaehtoinen sovittelujärjestelmä) osalta todettiin, että sitä ollaan jo rajallisessa määrin kokeilemassa.

Konstruktioiden käyttöönoton ongelmana nähtiin konfliktinhallinnan projektikeskeisyys. Mikäli projektit nähtäisiin osana rakennusprosessia ja konfliktinhallinta yritystason- ja prosessitason kysymyksenä, voisi uudistuksien käyttöönotto olla helpompaa. Tämä vähentäisi myös projektille syntyvien lisäkustannusten painolastia. Workshopissa nähtiin nimittäin, että projektit eivät välttämättä ole valmiita hyväksymään konfliktin ennalta ehkäisemisestä syntyviä kustannuksia. Mikäli rakennusprosessia halutaan muuttaa konfliktien ratkaisemisen kannalta ennakoivampaan suuntaan, on muutoksen lähdettävä yritystason toimintamallien muuttamisesta. Projektiakohtaisesti tehdyt ratkaisut ja valinnat eivät välttämättä kehitä konfliktien ratkaisemisen kulttuuria riittävästi.

Esille tullut kritiikki ei muuttanut esitettyjen konstruktioiden varsinaista sisältöä eivätkä käyttöönotossa nähdyt haasteet kohdistuneet suoraan toimenpidesuosituksiin itseensä, vaan ennemminkin niiden implementointiympäristöön. Workshopin perusteella ei syntynyt uusia konstruktioita, eikä vanhoja poistettu. Esitettyihin konstruktioihin tehtiin joitakin täsmennyksiä. Jotkut workshoppeihin osallistuneet olivat jopa vakuuttuneita siitä, että rakennusalan tuottavuus ja yritysten tulokset paranisivat, mikäli esitettyjä konstruktioita otettaisiin käyttöön.

Suoritettua markkinatestiä voidaan pitää onnistuneena ja esitettyjä konstruktioita siten toimivina ja rakennusalan hyödynnettävissä olevina. Konstruktioiden implementoinnin keskinäistä tärkeysjärjestystä rakennusalan kannalta voidaan pohtia käyttöönoton nopeuden ja implementoinnin kautta saavutettavan konfliktien ehkäisemistä tai varhaista ratkaisemista edistävän vaikutuksen kautta. Näkökulmat on johdettu tutkimuksen tavoitteista. Helposti ja nopeasti implementoitavaa ja konflikteja ehkäisevää tai varhaista ratkaisumahdollisuutta paljon parantavaa konstruktioita voidaan pitää rakennusalan kannalta tärkeämpänä kuin paljon käyttöönoton esteitä sisältävän ja vähän konfliktin ennalta ehkäisyä tai nopeaa ratkaisua parantavaa konstruktioita (taulukko 16).

Esitetyt konstruktiot eivät ota huomioon implementointiympäristön taloudellisia tai poliittisia näkökoh-
tia. Implementoinnin aloittamiseen ja onnistumiseen liittyy organisatorisia muutosprosesseja, uudenlai-
siin toimintatapoihin liittyvää vastarintaa, verkostojen uudennlaisia kytkentöjä ja valtarakenteiden muu-
toksia, jotka voivat vaikuttaa implementoinnin aloittamiseen ja etenemiseen. Jotkut konstruktiot, esi-
merkiksi alan yhteisten sopimusehtojärjestelmän kehittäminen, voivat sisältää arvolatauksia, joihin suh-
tautumista on vaikea ennustaa. Konstruktioiden hyödyllisyyden lopullinen arviointi ja implementointi-
päätösten tekeminen jää siten tutkimuksen aihepiirissä toimivien organisaatioiden omaan harkintaan.

Taulukko 16. Esitettyjen konstruktioiden tärkeysjärjestys rakennusalan kannalta implementoinnin nopeuden ja konstruktion konfliktien ennalta ehkäisemiseen ja varhaiseen ratkaisemiseen tuoman vaikutuksen kautta arvioituna.

No	Konstruktio	Implementoinnin helppous ja nopeus (1-5)	Vaikutus konfliktien ennalta ehkäisyyn (1-5)	Tärkeys rakennusalan kannalta (max 25)	Tärkeysjärjestys
1.	Rakennushankkeen projektinaikaisesta riidanratkaisumennettelystä on sovittava hankkeen alussa	4	5	20	2.
2.	Rakennusprosessin dokumentaation tasoa on parannettava	3	4	12	4.
3.	Yhteisiä katselmuksia on hyödynnettävä paremmin	5	5	25	1.
4.	Projektiorganisaatioiden välisen luottamuksen synnyttämiseen on panostettava	3	5	15	3.
5.	Rakennusalan yleisiä sopimusehtoja on päivitettävä ja täydennettävä uusien urakkamuotojen kehittymisen myötä	1	5	5	7.
6.	Sopijapuolten välisten neuvottelujen vastuuhenkilöiden on omattava riittävät valtuudet ja ammattitaito ratkaisun aikaansaamiseksi	3	5	15	3.
7.	Kahdenkeskisiin neuvotteluihin on kytkettävä yhteinen neutraali asiantuntija ennen kuin neuvottelut ajautuvat umpikujaan	4	5	20	2.
8.	Asiantuntijalausuntoja on pyydettyä yhdessä	3	4	12	4.
9.	Lausuntojen kirjoittamisen tekniikka ja yleiset eettiset periaatteet on otettava osaksi alan perus- ja täydennyskoulutusohjelmia	2	4	8	5.
10.	Rakennusalan järjestöjen on auktorisoitava yhteiset vapaaehtoiset sovittelujärjestelmät	2	4	8	5.
11.	Sovittelumenettely on otettava osaksi rakennusalan yleisten sopimusehtojen riidanratkaisulausekkeita	1	5	5	7.
12.	Rakennusalan asiantuntijoita on pätevoidettävä toimimaan välimiesoikeuden jäseninä	1	3	3	8.
13.	Rakennusalan erityisasiantuntemusta oikeusprosesseissa on lisättävä	2	3	6	6.
14.	Joidenkin käräjäoikeuksien tai tuomareiden pitää erikoistua rakennusalan oikeustapausten käsittelyyn	1	3	3	8.

8 TUTKIMUKSEN TARKASTELU

8.1 LAADULLISEN TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS

Koska laadullisen tutkimuksen tekemiselle ei ole olemassa mitään koherenttia tutkimusmenetelmien joukkoa (Silverman 2004, 283; Gill et al. 2002, 198), vaatii kukin laadullinen tutkimus omat menetellynsä luotettavuuden varmistamiseksi (Silverman 2004, 284; Strauss 1998, 268). Creswellin (1998, 194) mukaan laadullisen tutkimuksen varmentaminen on prosessi, joka koskee aineiston keruuta, analyysia ja raportin kirjoittamista ja niiden arviointikriteereiden joukkoa, jotka tutkija ja muut asettavat tutkimukselle sen päätyttyä.

Aaltola (2001, 81) korostaa, että itse tutkimusraportti on keskeinen luotettavuuden osa-alue. Raportointia voi Aaltolan mukaan luonnehtia laadullisen tutkimuksen ja yleensäkin tutkimustyön kulmakiveksi. Kasanen (1991, 320) asettaa konstruktiivisen tutkimuksen tuloksille soveltavassa tutkimuksessa yleensäkin noudatettavat vaatimukset olla relevantteja, yksinkertaisia ja helppoja käyttää (Niiniluoto 1986, 174).

Eskolan (1998, 210) mukaan laadullisen tutkimuksen arviointi pelkistyy kysymykseksi tutkimusprosessin luotettavuudesta. Laadullisessa tutkimuksessa pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja näin ollen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. Eskola huomauttaa, että tutkimuksen aineiston ja aineistosta tehtävien päätelmien luotettavuus on erotettava toisistaan (Eskola 1998, 212). Eskola (1998) ja Creswell (1998) tuovat esiin perinteiset tutkimuksen luotettavuuden arviointikäsitteet: ulkoinen ja sisäinen validiteetti, reliabiliteetti ja objektiivisuus.

Tätä tutkimusta on arvioitu konstruktiivisena tutkimusotteen mukaisesti (Kasanen 1991, 305-306) ja rakentamistalouden tutkimusperinteeseen nojaavana työnä ja edellä esitettyjen yleisten periaatteiden mukaisesti.

8.2 SISÄINEN VALIDITEETTI

Eskolan (2005, 213) mukaan tutkimuksen sisäisellä validiteetilla (pätevyydellä) viitataan tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen sopusointuun. Niin teoreettis-filosofisten lähtökohtien, käsitteellisten määritteiden kuin menetelmällisten ratkaisujenkin pitää olla loogisessa suhteessa keskenään. Silverman (2004, 289) ja Gill (2002, 162) määrittelevät validiteetin havainnoista tehtyjen tulkin-tojen oikeellisuudeksi. Sisäisellä validiteetilla voidaan tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä eli oikeutta-

vatko käytetty aineisto, tutkimusmenetelmät ja saadut tulokset esitetyt johtopäätökset ja ovatko ne yleistettävissä tutkittavassa ryhmässä (sisäisesti).

Tutkimusotteeksi valittiin konstruktiiivinen tutkimusote. Tutkimukseen olisi periaatteessa soveltunut myös tapaustutkimuksellinen ote, mikäli tapauksena olisi käsitetty itse riidanratkaisuprosessi. Tutkimuksessa, varsinkin aineiston keräämisessä oli fenomenologisia piirteitä, sillä tutkimuksessa selvitettiin osallistujien kokemuksia riidanratkaisujen ongelmista. Konstruktiiivinen ote nähtiin kuitenkin parhaana kokonaisuotteena, koska tutkimuksessa haluttiin kehittää ratkaisuja eksplisiittisiin ongelmiin ja haluttiin, että esitettävillä tuloksilla on hyötyä käytännön kannalta.

Tutkimuksessa tuotettiin neljätoista toimenpide-ehdotusta (konstruktiota). Tutkimuksessa ei väitetä, että kehitetyt konstruktiot olisivat ainoat aineistosta syntyvät johtopäätökset tai parhaat tavat kehittää rakennusalan konfliktien ratkaisemista. Joku toinen tutkija olisi voinut päätyä toisenlaisiin tuloksiin, mutta mikäli joku toinen lähtisi samoista teoreettisista lähtökohdista kuin tämä tutkimus ja käyttäisi samoja yleisiä aineiston keräysmenetelmiä ja analyyseja, päätyisi hän samoihin tai lähes samoihin tuloksiin kuin tämä tutkimus. Tässä tutkimuksessa esitetyt konstruktiot ovat perusteltuja ja muodostuvat loogisesti esitetyistä teorioista, kerätystä aineistosta ja sen analyyseistä.

8.3 ULKOINEN VALIDITEETTI

Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan Gillin (2002, 162) mukaan sitä, miten laajasti tehtyjä havaintoja voidaan yleistää tai ekstrapoloida tutkimusjoukon tai –asetelman yli. Järvenpään mukaan tutkimuksen ulkoista validiteettia voidaan arvioida tulosten yleistettävyydellä yli tutkitun ryhmän – ovatko tulokset yleispäteviä vai onko kyseessä tietyn erityistilanteen selvitys (Järvenpää 1996, 65).

Tutkimuksen yleistettävyyttä tutkittavassa ryhmässä voidaan arvioida valitun näytteen edustavuudella. Rakennusalan workshopiin osallistui kahdeksan asiantuntijaa ja juridisten asiantuntijoiden workshopiin viisi asiantuntijaa. Tutkimuksen haastatteluosuuteen osallistui kymmenen rakennusalan projektinjohtajaa, kahdeksan rakennusriitoja ajavaa asianajajaa, viisi käräjäoikeuden tuomaria, kaksi hovioikeuden neuvosta ja kaksi korkeimman oikeuden neuvosta. Rakennusalan edustajista neljä oli rakennuttajan edustajaa, viisi urakoitsijan edustajaa ja yksi suunnittelijan edustaja. Henkilöä valittaessa selvitettiin ensin, oliko henkilö jossain uransa vaiheessa käsitellyt rakennusalan erimielisyyksiä ja riitoja vai ei. Tämän valintakriteerin seurauksena haastateltaviksi valikoitui vain kokeneita asiantuntijoita. Näkemyksiä haluttiin myös rakennusprosessin eri rooleista, jonka vuoksi haastateltaviksi valittiin sekä tilaajan että urakoitsijan ja suunnittelijan edustajia. Eniten oli tilaajan ja urakoitsijan edustajia, koska siinä sopimussuhteessa tiedettiin olevan eniten erimielisyyksiä. Asianajajista valittiin sellaiset henkilöt, joiden

tiedettiin hoitavan tai hoitaneen rakennusriitoja. Tuomioistuimen edustajat valittiin eri oikeusasteista ja myös maantieteellisesti eri paikoista. Tuomareiden suhteen ei voitu tietää, onko kyseinen henkilö käsitellyt rakennusriitoja vai ei. Näillä kriteereillä valitut haastateltavat edustivat monipuolisesti rakennusalan riitamaailmaa.

Haastateltavien näyte oli riittävän hyvä, sillä vastauksissa alkoi esiintyä kylläntymistä (Eskola & Suoranta 2005, s. 62-63). Eri vastaajaryhmien välillä ei esiintynyt suuria näkemyseroja tai poikkeamia - eri vastaajaryhmät tosin painottivat eri asioita. Suunnittelijoita oli vain yksi, jota voidaan pitää liian pieneenä näytteenä yleistysten tekemiseksi suunnittelualalle.

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää tyypillisiä rakennusalan riidanratkaisujen ongelmia. Aineistona käytettiin rakennusalan projekteja. Koska rakennusalan projekteissa noudatetaan yleisiä projektitoiminnan periaatteita (PMBOK 2004, Kerzner 2006), voidaan tutkimuksen tulosten soveltamisaluetta ajatella laajennettavan myös muuhun kuin rakennusalan projektitoimintaan. Tutkimuksen keskeinen tulos on tarvittavan erityisasiantuntemuksen riittävän varhainen kytkeminen ongelmallisten asioiden käsittelyyn. Tässä tutkimuksessa todettu erityisasiantuntemus on liittynyt rakennusalaan ja rakennusalan juridiikkaan. Tutkimuksessa ei tullut ilmi sellaisia seikkoja, jotka antaisivat aiheen olettaa, etteivätkö jonkun muun teollisuudenalan projekteissa syntyvät riidat voisi ratketa esitettyjä toimenpide-ehdotuksia noudattamalla, mutta korvaamalla rakennusalan asiantuntemus kyseisen teollisuudenalan asiantuntemuksella.

8.4 RELIABILITEETTI

Kirk ja Miller (1986) määrittelevät reliabiliteetin tutkimusten tulosten riippumattomuudella tutkimuksen satunnaisista olosuhteista eli tutkimusmenetelmän kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Silverman 2004, 285). Silvermanin ja Gillin (2002, 163) mukaan kyseessä on myös tutkimuksen toistettavuus – tultaisiinko samoihin tuloksiin, jos tutkimus toistettaisiin. Creswell (1998, 213) suosittelee laadullisen tutkimuksen reliabiliteetin parantamiseksi informaation triangulaatiota - informaation konvergenssin lisäämistä. Golafshani (2003, 601) kehottaa reliabiliteetin osalta tarkastelemaan tutkimuksen todenperäisyyttä yleensä.

Haastattelumenetelmän eräänä heikkona puolena pidetään, että tutkijan on vaikea päästä ”julkisivun” taakse. Vastaukset saattavat heijastaa pikemminkin vastaajien roolikäyttäytymistä kuin heidän yksityistä kokemusmaailmaansa. Ihmisten omaksuman sosiaalisen roolin taakse pääseminen edellyttää hidasta luottamuksen rakentamista haastattelijan ja haastateltavan välille. (Uusitalo 2001, 93.) Tässä tutkimuksessa järjestetyissä haastattelutilanteissa luottamuksen voidaan päätellä olleen olemassa jo haastattelun

alussa, koska tutkija oli useimmille haastateltaville tunnettu roolistaan rakennusalan riidanratkaisujen asiantuntijana ja toisaalta, koska haastattelutilanteissa vallitsi selkeä innostus ja kiinnostus parantaa käytäntöjä ennemminkin kuin säilyttää niitä entisellään.

Esiworkshop sekä kirjattiin simultaanisti että kuvattiin videolle, mutta asiantuntijaworkshoppeja tai haastatteluja ei kuvattu tai nauhoitettu. Esiworkshopin simultaaneja kirjauksia verrattiin videoituun materiaaliin, eikä kyseisellä kaksinkertaisella menettelyllä todettu olevan lisäarvoa. Tällä perusteella haastattelujen ja asiantuntijaworkshopien tulokset kirjattiin simultaanisti ylös suoraan kussakin tilaisuudessa. Kaikki ennalta valmisteltuihin kysymyksiin ja myös vapaaseen kysymykseen annetut kokonaiset vastaukset kirjattiin. Suoraan asiaan liittymättömiä vastauksia tai vastauksen osia jätettiin kirjaamatta.

Haastattelujen ja asiantuntijaworkshopien simultaani kirjaamistapa antoi haastattelijalle ja workshopin vetäjälle mahdollisuuden kirjata vastaukset suoraan ymmärrettävään muotoon ja näyttää kirjausta vastaajalle todellisen sanoman tarkastamiseksi. Lisäksi sekä yksittäiset haastattelut että workshopien yhteenvedot lähetettiin vastaajille hyväksyttäväksi ja kommentoitavaksi. Yhteenkään haastatteluun tai workshopin kirjaukseen ei tullut muutoksia. Tekstiin on otettu suoria lainauksia vastauksista tehdyistä kirjauksista. Tällä on haluttu lisätä lukijan mahdollisuuksia arvioida tehtyjen tulkintojen oikeellisuutta.

Menettelyn huonona puolena voidaan todeta sosiaalisessa kanssakäymisessä syntyvän muun kuin kirjoitetun informaation häviäminen. Puolittaiset lauseet, epäilyt, kannanottojen vaihtamiset kesken haastattelun ja vastaavat empimiset jäivät tulkitseematta. Kaikkia haastattelu- tai workshoptilanteessa tutkimusalueeseen kuulumattomalta tuntuneita yksityiskohtia ei kirjoitettu ylös vaan valintaa tärkeästä tai ei-tärkeästä tiedosta tehtiin haastattelu- tai workshoptilanteessa. Jälkikäteistä harkintaa ei siten voitu tehdä. Toisaalta etukäteen laaditut puolistrukturoidut kysymykset ja workshopien kuljetukseen tehdyt ohjelmanurkot pitivät haastattelu- ja workshoptilanteet tehtyjen rajausten sisällä ja tehostivat siten keskittymistä itse tutkimusalueeseen.

Haastattelutilanteen kestoa ei rajattu ajallisesti. Haastateltava sai käyttää vastaamiseen niin paljon aikaa kuin halusi. Tällä varmistettiin kiireettömyyden tuntu ja asioiden pohtimisen mahdollisuus. Workshopien kesto oli rajattu kahteen tuntiin. Workshoppeissa jouduttiin rajaamaan mietintä- ja vastausaikaa. Tämä saattoi vaikuttaa pohdinnan syvyyteen ja laajuuteen. Jotain asioita saattoi jäädä rajallisen ajan vuoksi tulematta esiin. Ilmiön vaikutuksia lieventää se, että samasta asiasta järjestettiin kaksi workshopia, eivätkä niiden tulokset eronneet juurikaan toisistaan. Voidaan tulkita, että ainakin tärkeimmät asiat saatiin näin esiin.

Tämän tutkimuksen informaation triangulaatio toteutettiin keräämällä aineistoa kahdella eri menetelmällä: haastattelututkimuksella ja asiantuntijaworkshoppeilla. Riitojen juurisyiden osalta aineistona käy-

tettiin sekä kansainvälistä kirjallisuutta että Rakennusalan Sovittelukamarin tapauksia. Haastattelujen vastausten saturaatio ja informaation triangulaatio osoittivat selvää tulosten koherenttiutta. Tällä perusteella tutkimuksen tuloksia voidaan pitää reliaabeleina.

8.5 OBJEKTIVISUUS

Eskolan (1998, 210) mukaan laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Strauss ja Corbin suosittelevat sekä tutkimusmenetelmän ja analyysin tarkkaa kuvausta että tutkijan oman asennemaailman selvittämistä tutkimuksen arvioimiseksi (Strauss et al. 1998, 268-269 ja 273). Creswell tuo esiin tulosten vahvistettavuuden objektiivisuuden asemesta (Creswell 1998, 198). Tämän tutkimuksen objektiivisuus on arvioitu näiden periaatteiden pohjalta.

Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä ei ole yksisuuntainen tiedonsiirtokanava vaan kahdenkeskinen keskustelu ja siksi interaktiivinen ja konstruktiiivinen (Silvermann 2004, 143). Haastattelu pitää väistämättä sisällään tulkintaa ja kommunikaatiota, jotka voivat vääristää yksittäisten vastausten totuusarvoja. Haastattelumenetelmän epätarkkuutta korjattiin tässä tutkimuksessa varsin suurella haastateltavien lukumäärällä. Haastattelut tuottivat lopulta hyvin samantyyppisiä vastauksia, eikä lisähaastattelujen tekeminen olisi todennäköisesti tuonut esiin mitään uutta. Lisäksi haastattelututkimuksen mahdollisesti aiheuttamaa menetelmällistä objektiivisuutta varmennettiin menetelmätriangulaation avulla: vastaavia asioita (kuin haastatteluissa) selvitettiin aivoriihimenetelmällä kahdessa eri workshopissa eri vastaajajoukoilla.

Haastateltavaksi ja workshopeihin valittiin henkilöitä, jotka olivat tunnettuja toimijoita tutkimuskohteen alueella ja joiden voitiin siten olettaa olevan hyvällä teoreettisella ja käytännön tasolla tutkimusongelman suhteen. Haastateltavat ja workshopeihin osallistuneet henkilöt edustivat rakennusalaan monipuolisesti. Tällä eliminoitiin jonkun ammattiryhmän yksipuoliset vastaukset. Vastaukset edustivat koko rakennusalaan (poikkeuksena suunnittelu), eikä ristiriitaisia kantoja esiintynyt. Eroja löytyi ainoastaan eri asioiden tärkeysjärjestyksissä. Haastatelluille asianajajille ja tuomioistuinlaitoksen edustajille kerrottiin lisäksi, että kyseessä on rakennusalan sisäلتä tuleva tutkimus, ei oikeustieteellinen tutkimus.

Kaikilla vastaajilla ei ollut omakohtaista kokemusta tuomioistuin- tai välimiesprosesseista. Vastaajat toivat tämän avoimesti esille ja vastasivat silloin yleiseen käsitykseensä nojautuen. Kaikilla vastaajilla oli sen sijaan omakohtaista kokemusta erimielisyyksien ja riitojen hoitamisesta jollain kysytyistä menetelmistä. Vastaajia ei siten asetettu vieraan ongelman eteen. Haastattelujen kirjaukset onnistuivat yleensä.

sä ilman ongelmia, mutta joidenkin vastausten osalta tutkija joutui kysymään vastaajalta, oliko ymmärtänyt vastauksen oikein. Kysymykset eivät kuitenkaan liittyneet käsitteellisiin ongelmiin.

Sekä haastattelujen että workshopien kysymykset lähetettiin osallistujille etukäteen. Osallistujilla oli tilaisuus perehtyä käytettyyn terminologiaan ja tutkimusongelmaan etukäteen. Workshoppeihin osallistuneilta kysyttiin, ymmärsivätkö he tutkimuksen tavoitteet ja oman roolinsa prosessissa ja oliko heillä kysyttävää aiheesta. Kaikki osallistajat kertoivat ymmärtävänsä roolinsa prosessissa. Workshoppeissa ei syntynyt keskustelua tai kysymyksiä käsitteisiin tai tutkimusalueen liittyen.

Lopuksi haastatelluilta kysyttiin halukkuutta tarkastaa tehtyt muistiinpanot tai saada niistä kopio. Vain noin kolmannes haastateltavista halusi muistiinpanot nähtäväkseen. Ne lähetettiin samana tai seuraavana päivänä sähköpostilla. Yhtään korjaavaa kommenttia ei saatu. Kaikki haastateltavat halusivat valmiin työn nähtäväkseen. Workshopien tuloksina syntyi osallistujien täyttämien keltaisten muistilappujen kokoelma riidanratkaisumenetelmittäin ryhmiteltynä. Kaikki esiin tulleet ongelmat siirrettiin taulukkomuotoon workshoppeissa työstetyn datan mukaisesti. Taulukot lähetettiin sähköpostilla workshoppeihin osallistuneille mahdollisten virheiden korjaamista varten. Korjaavia kommentteja ei tullut. Edellä esitetyn perusteella voidaan todeta, että tutkimukseen osallistuneet ja tutkija ovat puhuneet samaa kieltä ja vastauksia voidaan tässä mielessä pitää totuuden mukaisina.

Kahdelle rakennusalan edustajalle haastattelu tehtiin siten, että kysymyksiä ei lähetetty etukäteen. Näin nähtiin, oliko spontaanisuudella jotain vaikutusta vastauksiin. Spontaaniudella ei havaittu olevan vaikutusta haastattelutuloksiin. Haastatelluille ja workshoppeihin osallistuneille kerrottiin etukäteen, että tuloksia tai repliikkejä ei julkaista viittaamalla heidän nimiinsä. Haastatellut ja workshoppeihin osallistuneet pystyivät siten osallistumaan tutkimukseen ilman henkilökohtaisen leimaantumisen painetta ja vastaamaan objektiivisesti.

Johtopäätösten objektiivisuuteen voivat vaikuttaa tutkijan omat positiiviset kokemukset vaihtoehtoisista riidanratkaisumenetelmistä. Tutkija toimi tutkimuksen teon aikaan itse rakennusriitojen sovittelijana. Ilmiön mahdollisten vaikutusten eliminoinemiseksi on tutkimusraportti pyritty laatimaan mahdollisimman selkeäksi ja kuvaamaan sekä käytetyt menetelmät että askeleet, miten johtopäätöksiin on päädytty. Tekstistä voidaan siten arvioida, onko aineistoa käsitelty tasapuolisesti ja onko suosituimmuuspainotuksia ollut. Johtopäätösten hyväksyttävyyttä koeteltiin joka tapauksessa erikseen, eikä hyväksyttävyydessä nähty ongelmia. Johtopäätökset saavat tukea myös kansainvälisestä kirjallisuudesta.

8.6 TULOSTEN YHTEYS AIEMPIIN TUTKIMUKSIIN

8.6.1 Rakennusalan konfliktien typologia ja dynamiikka suhteessa yleisiin malleihin

Konfliktit syntyvät ja kehittyvät teorian mukaisesti toisiinsa kytkeytyvien tapahtumien ketjuna eli prosessina (Pondy 1967, Deutsch 1973, Vorster 1993, Diekman 1994, Wall 1995, CII 1995, Gould 1999, Schmidt 2000). Prosessi sisältää konfliktin piilevän vaiheen, tuntemisvaiheen, havaitsemisvaiheen, manifestointivaiheen, jälkivaiheen ja konfliktin jälkikäsittelystä syntyvän palautteen palautumisen prosessin alkuun. Tämän tutkimuksen perusteella rakennusalan konfliktit noudattavat pääsääntöisesti tätä kaavaa. Konfliktit saavat kehittyä yleensä varsin pitkään piilevänä – projektissa keskitytään projektin tekniseen eteenpäin viemiseen ja konflikteja pyritään pääsääntöisesti välttämään niiden negatiivisena pidetyn luonteen vuoksi. Potentiaalisesta konfliktista voi kuitenkin olla aavistus ja heikkoja signaaleja, kuten paljon muutoksia suunnitelmissa, resurssien niukkuutta, paljon korjaustöitä, töiden uudelleen järjestelyjä, katkoksia työn etenemisessä jne. voidaan tunnistaa. Konfliktit tulevat varsinaisesti esiin vasta, kun osapuolten väliset neuvottelut erilaisia näkemyksiä sisältävästä asiasta epäonnistuvat. Tässä vaiheessa osapuolet esittävät näkökantansa yleensä kirjallisesti ja konflikti manifestoituu. Manifestoitu konflikti voi myös rakennusosalalla laajentua, kuten Thomas (1988) on esittänyt, ja siinä voi esiintyä paljon henkilökohtaisia tulkintoja ja tunnetta, kuten Ross (1993) on havainnut.

Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat mm. Pondyn (1967) ja Deutschin (1973) esittämiä yleisiä konfliktin syntymisen ja kehittymisen ominaisuuksia. Yleiset konfliktiteoriat toteutuvat rakentamisessa etenkin seuraavien ominaisuuksien kautta:

- Samaan asiaan kohdistuu vastakkaisia intressejä
- Osapuolilla on usein käsitys, että vastapuoli häiritsee tai estää omien tavoitteiden toteutumista
- Rakennusprojekteissa esiintyy ihmisten välisiä jännitteitä ja stressiä
- Rakennusprojekteissa esiintyy tiedonkulun puutteita
- Rakennusprojekteissa esiintyy luottamuksen puutetta
- Erimielisyydet kasvavat ja kärjistyvät ja lopulta lukkiutuvat

Pondyn (1967) ja Deutschin (1973) prosessimalleissa esitettyä konfliktin jälkikäsittelyä tai siitä syntyvää palautetta ei tässä tutkimuksessa tullut esiin. Konfliktin huono tai tehoton hallinta sen sijaan nähtiin ongelmallisena ja tuhoisana sekä tässä että aiemmissa tutkimuksissa (Ross 1993, xi; Pondy 1973, 17). Tässä tutkimuksessa pitkittyneet riidanratkaisut nähtiin tuhoisana liike- ja asiakassuhteille ja raskaina käsittelyyn osallistuvilla organisaatioilla. Ongelmaksi nähtiin siis prosessissa vietetty aika, ei niinkään sen lopputuloksen vaikutusta liike- tai asiakassuhteisiin.

Tutkimuksen tulokset eivät tue rakentavan riidanratkaisun mallia (Ross 1993). Konflikteja ei pidetty normaalina osana rakennusprojektin vuorovaikutusta. Rakennusalan konflikteissa ei nähty lainkaan kirjallisuudessa esiin tuotuja positiivisia prosessiominaisuuksia. Rakennusalan konfliktit koettiin pääsääntöisesti hajottavana ilmiönä, jolloin keskeiseksi nousi, että ongelma ratkaistaan mahdollisimman nopeasti. Tämä tutkimus ei siten tue kirjallisuudessa esitettyä näkemystä, että konflikti olisi osapuolten toimesta loppuun asti viety prosessi. Mikäli konfliktia ei käsitellä organisaatioiden sisäisesti loppuun saakka, voi siitä jäädä jäämiä, jotka vaikuttavat tuleviin suhteisiin toimijoiden välillä. Tämä vahvistaa Pondyn teoriaa siitä, että usealla konfliktilla on yhteys aiempiin konflikteihin, varsinkin jos osapuolet ovat kokonaan tai osittain samoja.

Muun muassa Bramblen (1990) ja Vorsterin (1993) esittämä näkemys, että konflikti alkaisi kehittyä hetkestä, kun esiin tuleva ongelma ei osu hankkeen riskien hallinnan etukäteen suunniteltuun kenttään, ei saanut vahvistusta. Konfliktien ja riskien välinen yhteys ei tullut esiin missään vaiheessa tutkimuksen empiiristä osuutta.

Deutschin (1973) mukaan konfliktit voidaan jakaa kuuteen eri konfliktityyppiin, jotka erottuvat toisistaan asioiden objektiivisesti katsottavan tilan ja osapuolten oman näkökulman suhteissa. Rakennusalan konflikteja ei aina päästä katsomaan objektiivisesti, mutta tässä tutkimuksessa käsiteltyjen tapausten osalta voidaan tunnistaa kaikki Deutschin esittämät kuusi konfliktityyppiä (taulukko 17):

Rakennusalan konfliktit noudattavat myös erästä Deutschin havaitsemaa ominaisuutta: konfliktit voivat olla hyvin monimutkaisia ja niissä voi olla useita asiakohtia ja osapuolia. Konfliktissa voi olla todellinen konflikti jossain asiassa, siirtynyt konflikti toisessa ja elementtejä vääristä määrittelyistä monissa muissa asiakohdissa. Lisäksi osapuolten välinen vuorovaikutus voi muuttaa konfliktia yhdestä tyypistä toiseen.

Pondyn (1967) mukaan konfliktit ovat prosesseja, jotka muodostuvat tapahtumista, jotka puolestaan alkavat jostain riitapotentiaalia omaavasta lähtökohdasta. Pondy kuvaa konflikti-ilmiötä kolmella käsitteellisellä mallilla:

1. Kaupankäyntimalli (konfliktia käydään vastakkaisista intresseistä)
2. Poliittinen malli (konfliktia käyvät ylempänä ja alempana valta-asteikossa olevat tahot)
3. Systeemimalli (konfliktia käydään lateraalisesi valta-asteikossa olevien välillä).

Taulukko 17. Rakennusalan konfliktien yhteys organisaatioiden välisten konfliktien yleiseen typologiaan (taulukko luotu aineistona olleen 40 rakennusriidan syytä tutkimalla).

Konfliktityyppi	Esimerkki	Perustelu
1. Todellinen konflikti (<i>veridical conflict</i>).	Lisä- ja muutostyöriidat, viivästymiset, rakennus- tai laatu- virheistä syntyvät konfliktit	Riidan kohde on objektiivisesti määriteltävissä, eikä riidan kohde ole helposti muunneltavissa. Sovinnollinen ratkaisu perustuu osapuolten haluun ja kykyyn käsitellä ongelmaa.
2. Varauksellinen konflikti (<i>contingent conflict</i>).	Puutteellisista tai ristiriitaisista lähtötiedoista tai suunnitelmista johtuvat konfliktit	Konflikti laajenee, mikäli ongelman ratkaisuun vaadittavia olosuhteita ei tunnisteta ajoissa, eikä asiaan puututa yhdessä.
3. Siirretty konflikti (<i>displaced conflict</i>).	Väärään urakkamuotoon liittyvät konfliktit, pääsuunnitteluun liittyvät konfliktit	Riidan todellinen syy on jossain muualla kuin esitetystä asiasta. Esim. urakkamuoto käsitetään toisin kuin mitä sopimuksessa on sanottu.
4. Väärin määritelty konflikti (<i>misattributed conflict</i>).	Useat alistamissopimusten riidat, konsulttisopimusten riidat	Vastuuseen voidaan hakea alistettua sivu-urakoitsijaa, vaikka todellinen osapuoli on pääurakoitsija tai toisin päin.
5. Piilossa oleva konflikti (<i>latent conflict</i>).	Taloudellista loppuselvitystä ei koskaan saada pidettyä, koska esiin on tullut paljon jälkijättöisiä vaatimuksia.	Reklamoimattomuus, asioiden kirjaamatta jättäminen ja vaatimusten jättäminen loppuselvitysvaiheeseen pitävät konflikteja piilossa.
6. Väärä konflikti (<i>false conflict</i>).	Useat tulkintaerimielisyydet, asiakirja-aukoista syntyvät riidat	Mikäli sopijapuoli on muodostanut vahvan näkemyksen asiakirjatulkinnasta tarkistamatta sitä toiselta sopijapuolelta voi konflikti syntyä väärästä asiasta.

Tässä tutkimuksessa esiin tulleet rakennusalan konfliktit näyttävät vahvistavan kahta Pondyn konfliktiteorian mukaista typologiamallia: konflikteja esiintyy pääasiassa tilaaja-toimittaja –suhteessa (poliittinen malli) ja konfliktit syntyvät pääasiassa vastakkaisista käsityksistä liittyen johonkin intressiin, pääasiassa rahaan (kaupankäyntimalli). Systemimallin mukaisia konflikteja (lateraalisia konflikteja) ei sen sijaan juurikaan tunnistettu. Syynä voi olla se, että niissä ei yleensä esiinny sopimussuhdetta ja konfliktit ratkaistaan pääasiassa neuvotteluteitse ilman ulkopuolista apua.

8.6.2 Yhteys aiemmin esitettyihin konfliktien ratkaisuperiaatteisiin

Onnistunut riidanratkaisu on Richbellin (2001), Pohjosen (2001), Mooren (2003), Ervastin (2005) ja Moffitin (2005) mukaan vapaaehtoista, joustavaa ja kustannustehokasta, perustuu kohtuuteen, on luotamuksellista, innovatiivista, puolueetonta ja tulevaisuuteen suuntautunutta. Tässä tutkimuksessa haastatellut henkilöt toivat edellä mainitut ominaisuudet esiin hyvän rakennusalan konfliktinratkaisun omi-

naisuuksina. Tämän tutkimuksen tuloksena syntyneet toimenpidesuosituksukset ovat yhteneviä esitettyjen periaatteiden kanssa. Tosin joustavuuden vastakohtana tässä tutkimuksessa tuli esille myös tiukan prosessiohjauksen vaatimus. Osa haastattelututkimukseen osallistuneista piti määrämuotoista prosessia parempana kuin tapauskohtaisia erityispiirteitä huomioivaa ja siinä mielessä joustavaa prosessia. Joustavuuden todettiin auttavan silloin, kun osapuolilla on omaa halua ja kykyä ratkaista erimielisyys, mutta vaikeuttavan tilannetta silloin, kun erimielisyyteen haetaan pelkästään ulkopuolista ratkaisua.

Chan kehottaa projektien osapuolia suunnittelemaan ja rakentamaan hankkeeseen parhaiten sopivan konfliktien käsittelymekanismin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja sisällyttämään menettelyt sopimusasiakirjoihin (Chan 2004). Tällä voitaisiin Chanin mukaan välttää riidat tai nopeasti ratkaista riidat, mikäli niitä syntyy. Cheungin mukaan riidanratkaisumenettelyjen sopiminen etukäteen on erityisen tärkeää pitkäkestoisissa sopimussuhteissa tai projekteissa (Cheung 1998). Mahdollisten konfliktien käsittelymekanismin sopiminen ennakolta tuli tässäkin tutkimuksessa voimakkaasti esiin. Tällä ei tarkoitettu käräjä- tai välimiesoikeuden välillä valitsemista vaan vaihtoehtoisten menettelyjen sopimista, kuten projektiin osallistuvien organisaatioiden johtoportaan nimeämistä riidanratkaisulautakunnaksi, sovittelumenettelyn käyttöä tai ulkopuolisen asiantuntijan tai asiantuntijaryhmän nimeämistä erimielisyyksien käsittelijäksi ennakolta. Tämä tutkimus vahvistaa Cheungin (1998) ja Chanin (2004) esittämiä näkemyksiä aikaisin päätetyn konfliktinratkaisumenettelyn ennaltaehkäisevästä vaikutuksesta. Erityisesti tutkimuksen workshop-osuuksissa painotettiin erimielisyyksiä ennalta ehkäiseviä menettelyjä.

Tutkimuksen tulokset antavat tukea myös useimmille Deutschin (1973) esittämille periaatteille konfliktin ratkaisemisesta. Deutsch on esittänyt konfliktin ratkaisemisen periaatteet sekä yhteistyön että vastakkainasettelun ilmapiireissä. Deutschin päätelmien voidaan todeta ilmenneen tässä tutkimuksessa taulukossa 18 esitetyllä tavalla.

Tässä tutkimuksessa nousi esiin toivomus vapaaehtoisten menettelyjen kautta saavutettujen ratkaisujen muodollisen asianmukaisuuden ja kohtuullisuuden varmistaminen oikeudessa. Esitetty toivomus on ristiriitainen esim. Koulun (2006) esittämää vapaaehtoisen sopimisen teoriaa vastaan. Mikäli tuomioistuimien olisikin eri mieltä saavutetusta ratkaisusta, olisi vapaaehtoisesti saavutettu ratkaisu avattava uudelleen ja ratkaisu perusteltava ulkopuolisen normiston mukaan, eikä osapuolten oman sopimishalun mukaan. Yleiset konfliktiteoriat eivät myöskään tunne ulkopuolisen auktoriteetin roolia konfliktin ratkaisun oikeudenmukaisuuden varmistamisessa. Teoriat keskittyvät osapuolten itsensä saavuttamiin sovintoihin. Koulu toteaa, että sovintosopimuksella ei ole muodollisia kriteerejä, joista sen täytäntöön pantaavuus riippuisi (Koulu 2006, 445).

Taulukko 18. Deutschin (Deutsch M., The Resolution of Conflict, Constructive and Destructive processes, 1973) esittämien konfliktin ratkaisemisen periaatteiden yhteys tähän tutkimukseen.

No.	Päätelmä	Yhteys tähän tutkimukseen
1.	Konflikti, joka on lähtenyt liikkeelle pelosta tai vihollisuudesta on vaikeampi ratkaista yhteisesti kuin konflikti, joka on lähtenyt liikkeelle haluista tai toiveista.	Näkökulma korostui sekä haastatteluissa että workshoppeissa. Yleisesti toivottiin yhteistä ongelmanratkaisua.
2.	Mitä vähemmän kiihkeä konflikti on, sitä helpompi se on ratkaista yhteisesti.	Ongelman henkilöityminen tuli haastatteluissa esiin konfliktien ratkaisua estävänä seikkana.
3.	Konfliktit, jotka sisältävät suuria periaatteita on vaikeampi ratkaista yhteisesti kuin konfliktit, jotka koskevat jotain yksittäistä asiaa, johon periaatetta mahdollisesti sovelletaan.	Haastatteluissa tuli esiin konfliktin käsittelyn jumiutuminen, kun ongelma kääntyy periaatteelliseksi. Asiapohjaiset ratkaisut eivät silloin enää onnistu.
4.	Konfliktit, joissa osapuolet kokevat olevansa tasavertaisia voimasuhteissaan ja oikeutuksissaan ovat vaikeampia ratkaista yhteisesti kuin konfliktit, joissa on yhteinen käsitys valta-asetelman ja oikeutuksen erosta.	Ei tullut esiin tässä tutkimuksessa.
5.	Huomaamaton tai tiedostamaton konflikti on vaikeampi ratkaista kuin konflikti, joka on osapuolten tiedostama.	Ilmeni haastatteluissa ja workshopissa selkeänä toiveena paremmista kirjauksista ja reklamoinneista. Yleisesti toivottiin erimielisyyksien manifestointia ja tietoisuuteen tuomista.
6.	Konfliktit, jotka ratkaistaan voimankäytöllä, painostamalla tai alistamalla heikompaa osapuolta, ilman heikomman osapuolen perimmäisten motiivien käsittelyä, johtavat alistamisen paluuseen piilotetussa muodossa heikomman osapuolen toimesta aina, kun vahvemman osapuolen valppaus tai puolustuskyky heikkenee.	Ei varsinaisesti tullut esiin tässä tutkimuksessa, mutta oli aistittavissa sekä keskusteluissa että soviteltujen tapausten tapaustutkimuksessa.
7.	Kun konfliktin käsittelyn kustannukset kasvavat, syntyy kaksi vastakkaista ilmiötä: sitoutuminen konfliktiin kasvaa tai konfliktin vastustaminen kasvaa. Kun syntyneet ja tulevaisuudessa oletetut kustannukset ovat verraten pieniä konfliktin intressiin nähden, valmius sitoutua konfliktin ratkaisuun hyväksymällä suurempia kustannuksia kasvaa nopeammin kuin konfliktin vastustaminen. Kun syntyneet ja tulevaisuudessa oletetut kustannukset tulevat yhtä suuriksi tai suuremmiksi kuin intressi, vastustus konfliktia kohtaan kasvaa nopeammin kuin sitoutuminen siihen.	Prosessikustannukset olivat keskeisenä tekijänä haastatteluissa. Jos prosessikustannuksien oletettiin tulevan intressiä suuremmaksi, pidettiin konfliktia kaiken kaikkiaan turhana. Osapuolet halusivat haastattelujen perusteella aina selvittää konflikteista halvalla, joten sitoutumisen konfliktin ratkaisuun voidaan olettaa olevan vahvaa, kun prosessikulut pysyvät pieninä ja ainakin pienempinä kuin intressi.
8.	Vastakkainasettelua tukevassa konfliktissa esiintyy patogeenisia prosesseja kuten tietoista vääristelyä, itsepetosta, halutonta osallistumista, joilla on taipumus laajentaa tai pitkittää konfliktia.	Ilmiö paljastui sovittelutapausten tapaustutkimuksessa. Pöytäkirjojen mukaan vaikeimmissa tapauksissa samaa asiaa oltiin jouduttu lähestymään monelta eri kulmalta asian todellisen tilan selville saamiseksi. Näin riidan selvittely pitkittyi ja konfliktille syntyi mahdollisuus laajentua.

8.6.3 Tulosten yhteys asiakastyytyväisyyteen

Pekkanen (2004) käsittelee tutkimuksessaan asiakkuuden uhka- ja menestystekijöitä ja tuo esiin sopimuskokonaisuuden, yhteistyömenettelyjen ja tiedonvaihdon kehittämisen keskeisinä rakennusprosessin laatua parantavina tekijöinä. Pekkasen toimenpide-ehdotukset ovat yhteneviä tämän tutkimuksen toimenpide-ehdotusten kanssa. Pekkasen esittämät toimenpide-ehdotukset kannustavat osapuolia ratkaisemaan esiin tulevat ongelmat yhdessä ja kehittämään hankkeen katselmointi- ja kokouskäytäntöjä ja erityisesti kiinnittämään huomiota hankkeen alussa tapahtuvaan realistiseen tavoitteista ja riskeistä sopimiseen.

Tutkimuksessa tuli esille useassa eri muodossa yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen tärkeys. Aiemmat tutkimukset tukevat tätä havaintoa (mm. Grey 1989, Weeks 1992, Pekkanen 2004, Dainty 2006). Yhteistoiminnan onnistumisen tärkeänä edellytyksenä on osaamiseltaan ja ominaisuuksiltaan oikeanlaisen projektitiimin kokoaminen ja vuorovaikutuskapasiteetin varmistaminen projektin aikana. Toimivat henkilösuhteet ovat tärkeitä vuorovaikutuksen varmistuksessa. Henkilösuhteiden toimivuutta pidettiin tärkeänä tässäkin tutkimuksessa, mutta ongelmaksi nousi etenkin julkisten hankintojen osalta projektihenkilöiden valitsemisen vaikeus. Tarjoajan projektihenkilöitä ei voi valita ja tiimejä muodostaa vapaasti. On tultava toimeen niiden ihmisten kanssa, jotka kuhunkin projektiin tulevat.

8.6.4 Konfliktien syiden samankaltaisuus

Tunnistetut rakennusprojektien riidattomuuteen ja riitaisuuteen vaikuttavat tekijät ovat samoja tai lähes samoja Suomessa ja kansainvälisesti. Haastatteluissa ja workshopeissa tuli esille Wallin ja Callisterin (1995) mainitsemat yksilölliset ominaisuudet, arvot ja tavoitteet, osapuolten suhteeseen ja kommunikaatioon liittyvät asiat sekä asioiden epäselvyys, monimutkaisuus tai periaatteellisuus konfliktien syinä. Myös Kerznerin (2006) esille tuoma havainto henkilöristiriidoista kaikkein tuhoisimpien konfliktien syntymisen syynä sai vahvistusta. Kirjallisuudessa (Hartman 2003, Gould 1999, Levin 1998, Diekmann 1994, Vorster 1993) esiintyy lisäksi seuraavia syitä, joita ei tässä tutkimuksessa tunnistettu:

- Asiakkaan odotusten vajavainen ymmärtäminen
- Käyttäjävaatimuksia ei selvitetä
- Toimimaton projektiorganisaation rakenne
- Organisaatioiden välinen jännite
- Henkilöstön sitoutumattomuus projektiin
- Luovutusprosessin suunnittelemattomuus
- Suhdannetilanteen nopea heikkeneminen

- Välitavoitteiden tai tarkastuspisteiden sopimattomuus
- Varasuunnitelmien tai ennakkoinnin puute
- Projektista toiseen oppimisen vaikeus
- Erot projektikulttuureissa
- Projektioorganisaatio ei ole tehnyt samanlaista projektia ennen
- Projektioorganisaatio ei ole ollut yhdessä aiemmin

Tunnistamatta jääneistä syistä huolimatta voidaan todeta, että suomalaisten projektien keskeiset riitojen tai riidattomuuksien syyt eivät olennaisesti poikkea kansainvälisessä kirjallisuudessa esiintyvistä vastaavista syistä.

8.7 UUTUUSARVOT JA TEOREETTINEN KONTRIBUUTIO

Tutkimuksen tuloksena esitetään toimenpide-ehdotuksia (konstruktioita), miten projektien ja erityisesti rakennusprojektien erimielisyyksien käsittelytapoja ja vakiintuneita käytäntöjä tulee kehittää erimielisyyksien hallinnan laadun parantamiseksi. Esitetyt konstruktiot on rakennettu uuden tiedon varaan ja ne ovat pääosin aiemmin esittämättömiä. Tutkimuksen teoreettisena kontribuutioon voidaan pitää rakennusalan konfliktien yhteyden löytämistä yleisiin konfliktiteorioihin nähden ja projektinaikaisen konfliktinratkaisumenetelmän sovittaminen rakennusprosessiin. Tutkimuksen uutuusarvoja voidaan luetella seuraavasti:

- Rakennusalan konfliktiprosessista saatiin konstruointia kokonaismalli ja liitettyä projektinaikainen konfliktinkäsittely siihen
- Saatiin käsitys siitä, miten suomalainen rakennusala kokee konfliktit ilmiönä. Konfliktit nähtiin poikkeuksesta ainoastaan negatiivisina ilmiönä. Rakentavaa konfliktinratkaisua ei tunnistettu.
- Havaittiin, että rakennusallalla on suuri halu, mutta varsin rajallinen kyky ennalta ehkäistä konflikteja
- Saatiin tietoa siitä, mitä asioita asiantuntijat pitävät konfliktinratkaisua edistävinä ja mitä haittaavina tekijöinä ja mihin asioihin asiantuntijat yleensä kiinnittävät huomiota konfliktien ratkaisemisessa
- Löydettiin epäonnistuneen neuvottelumenettelyn jälkeiset vaikeudet ratkaista riita sovinnollisesti.
- Ulkopuolisen erityisasiantuntijan mukaan kutsuminen oikeusprosessin valmisteluvaiheeseen ei julkisuudessa olevan tiedon valossa ole ollut aiemmin esillä
- Havaittiin, että projektitasoisen konfliktien hallintaa on kehitettävä sekä yritys että projektitasolla. Mikäli konfliktien ennalta ehkäisemiseen ja hallintaan on kehitetty yritystason periaatteita ja strategioita, on ongelmien ratkaiseminen projektitasolla helpompaa.

- Rakennusriitojen juurisyyt Suomessa ja kansainvälisesti paljastuivat samoiksi tai lähes samoiksi.

Rakennusalan toimijoiden asennoituminen konflikteihin ainoastaan negatiivisena ilmiönä ja konfliktin rakentavien ominaisuuksien tuntemattomuuden löytämistä voidaan pitää merkittävänä uutuusarvona. Mikäli osapuolet ovat tyytymättömiä riidan lopputulokseen ja tuntevat hävinneensä jotain konfliktin vuoksi, voi konflikti olla hajottava. Vastaavasti, konflikti voi olla rakentava, mikäli molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä tuloksiin ja tuntevat, että he ovat voittaneet jotain konfliktin ansiosta. Keskeistä ei siten välttämättä olekaan, miten voimme poistaa tai ehkäistä konfliktin, vaan kuinka voimme tehdä siitä rakentavan.

Toisena merkittävänä uutuusarvona voidaan pitää konfliktiteoriaan kytketyn konstruktion luomista konfliktien käsittelyyn projektin aikana, mikäli konfliktia ennalta ehkäisevät toimet ja kahdenväliset neuvottelut ovat epäonnistuneet. Tutkimuksessa havaittiin, että lukkiutuneiden neuvottelujen jälkeen osapuolilla on vaikeuksia löytää tie sovinnolliseen ratkaisuun. Kehitetty konstruktio sisältää suurimman osan haastatteluissa esiin tuoduista hyvältä konfliktinratkaisulta toivotuista ominaisuuksista ja on mahdollista käynnistää neutraalisti myös umpikujaan ajautuneiden neuvottelujen jälkeen.

8.8 JATKOTUTKIMUSAIHEET

Tämä tutkimus on tuottanut uutta tietoa rakennusprojektien konfliktinhallinnan alueella. Tutkimuksen edetessä nousi kuitenkin esiin uusia ongelmia, jotka eivät mahtuneet tutkimusalueeseen, mutta joiden selvittäminen olisi hyödyllistä. Aiheet tulivat esiin tarkasteltaessa rakennusprosessia konfliktinhallinnan näkökulmasta. Rakennusalan konfliktien hallintaa voitaisiin edelleen parantaa, mikäli tutkimusta jatkettaisiin muun muassa seuraavista aiheista:

Riitojen määrällinen ja taloudellinen merkitys rakennusosalalle

- Miten laajalti rakennusprojekteissa esiintyy riitoja?
- Miten paljon riitoja ratkaistaan milläkin menettelyllä?
- Tutkimus eri riidanratkaisumenettelyjen todellisista kustannuksista.

Erimielisyyden kehittymisprosessi rakennusprojekteissa

- Mitkä seikat vaikuttavat siihen, että erimielisyys eskaloituu?
- Miten piileviä konflikteja voidaan tunnistaa ja hallita?
- Miten tiimiytymistä voitaisiin parhaiten edistää rakennusprojekteissa?

Erilaisten osapuolien vaikutus ratkaisumenetelmiin

- Miten konfliktien ratkaisemisen vapaaehtoismenettelyt toimivat, kun toisena osapuolena on kuttaja?
- Mahdollisuudet ja rajoitteet vapaaehtoisten riidanratkaisumenetelmien käytölle julkisissa hankinnoissa.
- Suunnittelutoimialan herkän toimeksianto- ja liikesuhteen huomioon ottavan erimielisyyden käsittelymenettelyjen kehittäminen.
- Aktiivisemman osapuolen mahdollisuudet ratkaista erimielisyys yhteistoiminnallisesti, jos toinen osapuoli käyttää passiivista vastarintaa.

Erilaisten järjestelmien vaikutus riidanratkaisuihin

- Erilaisten urakkamuotojen riitaherkkyys: onko urakkamuodolla vaikutusta hankkeessa syntyvien erimielisyyksien määrään ja laatuun?
- Vertailututkimus vapaaehtoisten riidanratkaisumenetelmien käytöstä erilaisissa juridisissa järjestelmissä: ”common law” vs. ”statutory law”.
- Rakennusurakan yleisten sopimusehtojen kehittämistarpeiden selvittäminen.

Esitettyjen konstruktioiden jatkokehittäminen

- Projektin aikaisen konfliktinratkaisumallin kehittäminen portaittain kohti sitovaa ratkaisua eteneväksi.
- Oikeudenkäyntiprosessin ja –käytännön kehittäminen siten, että rakennusalan erikoisasiantuntemus voidaan tuomioistuimen toimesta kytkeä osaksi prosessia.

9 YHTEENVETO

Rakennusalan prosessien sujuvuudella on vaikutusta kansantalouden menestymiseen. Rakennusalalla on alettu kiinnittämään huomiota hankkeiden sujuvaan läpimenoon ja asiakassuhteen toimivuuteen. Sujuvan läpimenon ja asiakassuhteen toimivuuden yhtenä ongelmallisena alueena on koettu konfliktit ja niiden ratkaiseminen. Julkisuudessa on esitetty kritiikkiä nykyisten ratkaisumenetelmien tuottamien ratkaisujen laatua kohtaan. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa nykyisissä rakennusalan konfliktien ratkaisumenetelmissä esiintyviä ongelmia ja tuottaa toimenpide-ehdotuksia (konstruktioita) ongelmien poistamiseksi ja konfliktien ratkaisumenetelmien kehittämiseksi. Kysymys ei ollut siitä, syntyykö konflikteja vai ei, vaan siitä, kuinka konfliktit ratkaistaan.

Tutkimusote oli konstruktiiivinen. Konstruktiiivinen tutkimusote valittiin, koska haluttiin saada aikaan käytännössä sovellettavia toimenpiteitä esille tuleviin eksplisiittisiin ongelmiin. Tutkimusongelman relevanttius testattiin ja tutkimuskysymykset muodostettiin esiworkshopin avulla. Aineisto kerättiin haastattelututkimuksella ja asiantuntijaworkshopien avulla. Aineisto analysoitiin ryhmittelemällä ja luokittelemalla vastaukset ja etsimällä aineistosta yhtäläisyyksiä ja eroavuuksia. Johtopäätökset muodostettiin kirjallisuuden, aineiston analyysin ja tutkijan välisen reflektion avulla. Johtopäätösten teko eteni vaiheittain. Johtopäätösten toimivuus käytännössä koeteltiin rakennusalan vaikuttajista koostuneessa hyväksyttävyyssworkshopissa. Tutkimuksen luotettavuutta kokonaisuutena ja tulosten toimivuutta käytännössä arvioitiin erikseen.

Konfliktien ratkaisemista tutkittiin selvittämällä asiantuntijoiden käsityksiä sovintoa edistävästä ja haittaavista tekijöistä sekä nykyjärjestelmissä koettuja ongelmia kunkin nykyisen konfliktinratkaisumenetelmän osalta erikseen. Tutkittavia menetelmiä olivat neuvottelumenettely, asiantuntijalausuntojen käyttö, sovittelu, välimiesmenettely ja tuomioistuinmenettely. Konfliktien ratkaisuprosesseja käyttäneet tahot tunnistivat nykyisissä menetelmissä yli viisikymmentä ongelma-aluetta sekä yli kolmekymmentä sellaista tekijää, jotka vaikuttavat erimielisyyksien ratkaisemiseen yleensä.

Rakennusalan ja juridiset asiantuntijat kokivat nykyjärjestelmien keskeisimpinä ongelmina seuraavat seikat:

- kahdenkeskiset neuvottelut: *umpikujaan päätyminen*
- asiantuntijalausunnot: *yksipuolisuus*
- sovittelu: *prosessin tuntemattomuus*
- välimiesmenettely: *kustannukset*

- tuomioistuin: *rakennusalan asiantuntemuksen puute*

Kun asiaa tarkasteltiin rakennusprosessin näkökulmasta, nousivat esiin seuraavat ongelmat:

- toimimattomat henkilösuhteet
- epäselvät tosiseikat (huonot kirjaukset)
- epärealistiset vaatimukset
- erimielisyyksien käsittelyn myöhäinen aloittaminen
- lopullisten ratkaisujen viivästyminen

Esiin tulleet ongelmat osoittivat, että rakennusalan konfliktien ratkaisemisen menettelyjä on kehitettävä.

Kehittämisessä on otettava huomioon muun muassa seuraavat

- rakentamisen monipuolinen erityisasiantuntemus
- sopimusjuridiikan ja YSE:n erityisasiantuntemus
- prosessin käynnistämisen ja käsittelyn nopeus
- puolueettomuus ja sitoutumattomuus
- osapuolten luottamus järjestelmään ja siinä toimiviin henkilöihin
- prosessin läpinäkyvyys ja tunnettuus
- neuvottelupohjaisuus
- ratkaisujen oikeudenmukaisuus ja selkeys
- useamman henkilön muodostama kokoonpano
- osapuolten itsensä valitsema tai hyväksymä kokoonpano
- ennalta ehkäisevä vaikutus
- edullisuus
- ei-julkinen menettely
- varmuus, että prosessi tuottaa tulosta
- mahdollisuus keskeyttää prosessi.

Esille saatujen ongelmien poistamiseksi ja konfliktinratkaisulta toivottujen ominaisuuksien täyttämiseksi muodostettiin sekä kunkin nykyisen konfliktin käsittelymenetelmän että rakennusprosessin kehittämisen osalta 14 konstruktiota. Konstruktioiden lopullisena tavoitteena oli konfliktin elinkaaren lyhentäminen ja rakentamisen hankeprosessin sujuvuuden parantaminen. Tämän tutkimuksen mukaan rakennusalan konfliktien ratkaisemisen keskeisiä kehittämistoimenpiteitä ovat (esitetty taulukon 16 mukaisessa tärkeysjärjestyksessä):

1. Yhteisiä katselmuksia on hyödynnettävä paremmin.
2. Rakennushankkeen projektinaikaisesta riidanratkaisumenettelystä on sovittava hankkeen alussa.
3. Kahdenkeskisiin neuvotteluihin on kytkettävä yhteinen neutraali asiantuntija ennen kuin neuvottelut ajautuvat umpikujaan.
4. Projektioorganisaatioiden välisen luottamuksen synnyttämiseen on panostettava.
5. Sopijapuolten välisten neuvottelujen vastuuhenkilöiden on omattava riittävät valtuudet ja ammattitaito ratkaisun aikaansaamiseksi.
6. Rakennusprosessin dokumentaation tasoa on parannettava.
7. Asiantuntijalausuntoja on pyydetävä yhdessä.
8. Lausuntojen kirjoittamisen tekniikka ja yleiset eettiset periaatteet on otettava osaksi alan perus- ja täydennyskoulutusohjelmia.
9. Rakennusalan järjestöjen on auktorisoitava yhteiset vapaaehtoiset sovittelujärjestelmät.
10. Rakennusalan erityisasiantuntemusta oikeusprosesseissa on lisättävä.
11. Rakennusalan yleisiä sopimusehtoja on päivitettävä ja täydennettävä uusien urakkamuotojen kehittymisen myötä.
12. Sovittelumenettely on otettava osaksi rakennusalan yleisten sopimusehtojen riidanratkaisulausekkeita.
13. Rakennusalan asiantuntijoita on pätevoidettävä toimimaan välimiesoikeuden jäseninä.
14. Joidenkin käräjäoikeuksien tai tuomareiden pitää erikoistua rakennusalan oikeustapausten käsittelyyn.

Tämän tutkimuksen valossa tulevaisuuden suuntana voidaan nähdä rakennusteollisuuden oman roolin lisääntyminen konfliktien ratkaisemiseksi projektin aikana. Rakennusalan toimijat ovat halukkaita käyttämään omaa asiantuntemustaan rakentamisessa esiintyvien konfliktien ratkaisemiseksi ilman tuomioistuinkäsittelyä. Tuomioistuinsovittelu pyrkii saattamaan osapuolten välisiä sovintoja tuomioistuimen kontrolliin, mutta tuomareiden mahdollisuudet ohjata sovintoa muutoin kuin juridisin tai fasilitatiivisin perustein saattaa rajoittaa tuomioistuinsovittelun yleistymistä rakennusosalalla. Rakennusalan konfliktinratkaisuihin osallistuvilta toivottiin tämän tutkimuksen perusteella erityisesti rakennusalan laajaa erityisasiantuntemusta.

Tutkimuksen tulokset on mahdollista yleistää koko rakennusalaa kattavaksi. Suunnittelutoimialan erityispiirteet vaativat vielä jatkotutkimusta. Rakennusalan hankkeet muodostetaan pääsääntöisesti projekteiksi ja ne noudattavat yleisiä projektitoiminnan periaatteita. Vaikka tutkimus oli rajattu koskemaan vain rakennusalaa ja vaikka analyyseissä käytetty aineisto olikin vain kyseiseen toimialaan liittyvää, voi saatuja tuloksia olla mahdollista soveltaa myös muuhun projektitoimintaan.

KIRJALLISUUSLUETTELO

Beer et al. 1997

Beer J.E., Stief E., The Mediator's handbook, 3rd edition, New Society Publishers, Gabriola Island, Canada 1997, ISBN 0-86571-359-6

Bramble 1990

Bramble B.B., D'Onofrio M.F., Stetson J.B., Avoiding & Resolving Construction Claims, Kingston, MA: R.S.Means Company, 1990, ISBN 0-87-629180-9

Brunila et al. 2003

Brunila T., Haapasalo E., Heikinheimo A., Laukkanen S., Liljenfeldt R., Liukkonen I., Naapi M., Välimaa A., Tuomioistuinsovittelu, Oikeusministeriön työryhmämietintö 2003:2

Bucero 2007

Bucero A., Just Face It, Project Management Network, Volume 21, no. 9, September 2007, p. 24

Carroll 2004

Carroll E., Redefining mediation, Resolutions, Issue no. 36, Autumn 2004, p. 4

Chan et al. 2004

Chan E.H.W, Suen H.C.H, Legal Issues of Dispute Management in International Construction Projects Contracting, Department of Building and Real Estate, The Hong Kong Polytechnic University, A paper submitted to Construction Law Journal, February 2004

Cheeks 2003

Cheeks J.R., ASCE Legal Affairs Section, Multistep Dispute Resolution in Design and Construction Industry, Article in Journal of Professional Issues In Engineering Education and Practice, April 2003

Cheung 1999

Cheung S.O., Critical Factors Affecting the Use of Alternative Dispute Resolution Processes in Construction, International Journal of Project Management, Vol. 17, no. 3, 1999, pp. 189-194

Cheung et al. 1999

Cheung S.O., Tam C.M., Ndegugri I., Harris F.C., Factors affecting clients' project dispute resolution satisfaction in Hong Kong, Construction Management and Economics 2000, no. 18, pp. 281-294

Cheung et al. 2004

Cheung S.O., Suen H.C.H., Ng T.S., Leung M., Convergent Views of Neutrals and Users About Alternative Dispute Resolution, Journal of Management in Engineering, July 2004, pp. 88 - 96

Collins 2001

Collins J., Good to Great, HarperCollins Publishers, New York 2001, ISBN 0-06-662099-6

Construction Industry Institute 1988

Construction Industry Institute Report, Contract Risk Allocation and Cost Effectiveness, Publication 5-3, USA, November 1988

Construction Industry Institute 1989a

Construction Industry Institute Report, Management of Project Risks and Uncertainties, Publication 6-8, USA, October 1989

Construction Industry Institute 1989b

Construction Industry Institute Report, Organizing for Project Success, Publication 12-2, USA, February 1991

Construction Industry Institute 1995a

Construction Industry Institute Report, Cost-Trust Relationship, RS24-1, Nov 93

Disputes Potential Index, SP23-3, USA, February 1995

Construction Industry Institute 1995b

Construction Industry Institute Report, Disputes Prevention and Resolution Techniques in the Construction Industry, RS23-1, USA, October 1995

Construction Industry Institute 1996

Construction Industry Institute Report, Prevention and Resolution of Disputes Using Disputes Review Boards, IR23-2, USA, June 1996

Costa 2001

Costa A.C., Roe R.A., Taillieu T., Trust Within Teams: The Relation With Performance Effectiveness, European Journal of Work And Organizational Psychology, Vol 10, no. 3, 2001, pp. 225-244

Creswell 1998

Creswell J.W., Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions, Sage Publications Inc., USA 1998, ISBN 0-7619-0143-4

Denney et al. 1994

Denney, Farrell, Serrambana, Salazar, The Cost-Trust Relationship in the Construction Industry, Worcester Polytechnic, SD-100, USA, September 1994

Diekmann et al. 1994

Diekmann G., Abdul-Hadi N., DPI - Dispute Potential Index: A Study into the Predictability of Contract Disputes, SD-101, University of Colorado, September 1994

Deutsch 1973

Deutsch M., The Resolution of Conflict, Constructive and Destructive processes, Yale University Press, New York 1973, ISBN 0-300-02186-0

Edelman 1990

Edelman L., Resolving Disputes without Litigation, The Military Engineer, Vol 82, July 1990, pp. 20-24

Eileen 2004

Eileen C., Redefining Mediation, CEDR Resolutions, no. 36, 2004, pp. 4-5

Erola et al. 2000

Erola E., Louto P., Riskit voimavaraksi - liiketoimintariskien hallinta yrityksessä, Helsinki 2000

Ervasti 2001

Ervasti K., Konfliktit ja vaihtoehtoiset konfliktinratkaisumenetelmät, artikkeli teoksessa Sovittelu ja muut vaihtoehtoiset konfliktinratkaisumenetelmät, toim. S.Pohjonen, Werner Söderström lakitieto Oy, Helsinki 2001, ISBN 951-670-045-4, sivut 13 – 38

Ervasti 2004

Ervasti K., Käräjäoikeuksien sovintomenettely, Empiirinen tutkimus sovinnon edistämisessä riitaprosesseissa, väitöskirja Helsingin yliopisto, Oikeuspoliittisen tutkimuslaitoksen julkaisu 207, Helsinki 2004

Ervasti 2005 a

Ervasti K., Sovittelu tuomioistuimessa, WSOYpro, Vantaa 2005, ISBN 951-0-30003-9

Ervasti 2005 b

Ervasti K., Riidat käräjäoikeuksissa, Oikeuspoliittinen tutkimuslaitos, Helsinki 2005, ISBN 951-704-316-3

Eskola et al. 2005

Eskola J., Suoranta J., Johdatus laadulliseen tutkimukseen, 7. painos, Tampere 2005, ISBN 951-768-035-X

Ezulike et al. 1998

Ezulike E.I., Hoare D.J. The Need for Education in Alternative Dispute Resolution in the Construction Industry, Engineering, Construction and Architectural management May 1998, pp. 144–149

FFC 2007

Federal Facilities Council (FFC), Reducing Construction Costs: Uses of Best Dispute Resolution Practices by Project Owners, Proceedings Report, Technical Report no. 149, National Research Council, The National Academies Press, Washington 2007, ISBN 0-309-10327-4

FIDIC Contract Conditions 1999

Fidic Guide to Contract Conditions, Fédération Internationale des Ingénierus-Conseils (FIDIC), Switzerland, ISBN 2-88432-003-2

Fincham et al. 2005

Fincham R., Rhodes P., Principles of Organizational Behaviour, 4th edition, Oxford University Press, New York 2005, ISBN 0-19-925397-8

FINLEX 2007

Finlex, Ajantasainen lainsäädäntö: Oikeudenkäymiskaari 1.1.1734/4, vierailtu 10.7.2007.

Fisher 1991

Fisher W.T., Ury M.C., Getting to Yes – Negotiating Agreement Without Giving In, 2nd Edition, Penguin Books, USA 1991, ISBN 0-14-015735-2

Fong 2005

Fong P.S.W, Tong I.N.P., Managing Knowledge in Construction Disputes, CIB 2005 Joint Symposium - Combining Forces: Advancing Facilities Management and Construction through Innovation, 13-16 June, Helsinki, Finland

Forsberg et al. 2000

Forsberg K., Mooz H., Cotterman H., Visualizing project management – A model for business and technical success, 2. painoksen suomennos Edita Publishing Oy, Projektinhallinta – Malli kaupalliseen ja tekniseen menestykseen, Jyväskylä 2003, ISBN 951-826-732-4

Furlong 2005

Furlong G.T., The Conflict Resolution Toolbox, Models & Maps for Analyzing, Diagnosing and Resolving Conflict, John Wiley & Sons, Ontario Canada 2005, ISBN 978-0-470-83517-6

Galanes 2004

Galanes G., Adams K., Brilhart J., Effective Group Discussion. Theory and Practice. Boston. McGraw Hill.

Gill et al. 2002

Gill J., Johnson P., Research Methods for Managers, 3rd Edition, Sage Publications, London 2002, ISBN 0-7619-4001-4

Golafshani 2003

Golafshani N., Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research, The Qualitative Report, Volume 8, Number 4, December 2003

Gould et al. 1999

Gould N., Capper P., Dixon G., Cohen M., Dispute Resolution in the Construction Industry, an Evaluation of British Practice, London 1999, ISBN 0-7277-2846-6

Grigg 2004

Grigg D., Helping Clients Understand the Professional Liability Risks They Face on Design and Construction Projects, proceeding of ASCE civil engineering conference in Baltimore USA, October 2004

Groton 1997

Groton J.P., Alternative Dispute Resolution in the Construction Industry, Dispute Resolution Journal, summer 1997, pp. 49-57

Haapio 1997

Haapio H., Preventive Lawyering in International Sales: Using Contract Reviews to Integrate Preventive Law, Risk Management and Quality. Preventive Law Reporter, 1997/1998

Haapio et al. 2005a

Haapio H., Haavisto V., Sopimusosaaminen: tulevaisuuden kilpailutekijä ja strateginen voimavara, Yritystalous 2/2005, s. 7-15

Haapio et al. 2005 b

Haapio H., Sipilä R., Kousa M., Palmu B., Koskelainen K., Nystén-Haarala S., Lehto J., Pohjonen S., Salmi-Tolonen T., Koivu S., Leskinen J., Sopimusten ja häiriötilanteiden hallinta rakennusprojekteissa, Helsinki 2005, ISBN 951-885-245-6

Haapio 2007

Haapio H., Innovative Contracting -esitelmä, esitetty Commercial Contracting for Strategic Advantage – Potentials and Prospects -konferenssissa Turussa 13.-16.6.2007

Harmon 2003 a

Harmon K.M.J., Resolution of Construction Disputes: A Review of Current Methodologies, Leadership and Management in Engineering, October 2003, pp. 187–201

Harmon 2003 b

Harmon K.M.J., Effectiveness of Dispute Review Boards, Journal of Construction Engineering and Management, November/December 2003, pp. 674-679

Hartman 2003

Hartman F.T., Ten Commandments of Better Contracting, ASCE Press, Reston 2003, ISBN 0-7844-0653-7

Heikinheimo et al. 2002

Heikinheimo A., Manninen M., Sovittelijan ja menettelyn tuomasta lisäarvosta sovintomenettelyssä, Defensor Legis, no. 4, heinä-elokuu 2002, s. 618–629

Hemmo 2001

Hemmo M., Sopimuskonfliktien syistä ja niiden torjunnasta, Borenus & Kemppinen 90 vuotta, Helsinki 2001, ISBN 952-91-3839-3, s. 51-70

Hemmo 2003

Hemmo M., Sopimusoikeus II, 2.painos, Talentum Media Oy, Helsinki 2003, ISBN 952-14-0531-7

Hemmo 2005

Hemmo M., Sopimusoikeus III, 1. painos, Talentum Media Oy, Helsinki 2005, ISBN 952-14-0690-9

Hemmo 2006

Hemmo M., Sopimusoikeuden oppikirja, 1. painos, Talentum Media Oy, Helsinki 2006, ISBN 952-14-0648-8

Hirsjärvi et al. 2000

Hirsjärvi S., Remes P., Sajavaara P., Tutki ja kirjoita, Tammi, 2000, 12.. painos, ISBN 951-12-65113-0

ICE 1996

The Institution of Civil Engineers, The Engineering And Construction Contract Flow Charts, A New Engineering Contract (NEC) Document, 2nd Edition, Thomas Telford, Burgess Hill, Great Britain, 1996, ISBN 0-7277-2080-5

Irjala et al. 2001

Irjala R., Koljonen K., Lintumaa S., Silvennoinen S., Vastuu-ASKELMA, If Teollisuusvakuutus, Helsinki 2001

Jaafari 2004

Jaafari A., Project Management in 21st Century, Shortened version of the paper presented in IRNOP VI Conference, Turku 2004, pp. 340–365

Jahren et al. 1990

Jahren C.T., Dammeier B.F., Investigation into construction disputes, Journal of Management in Engineering, Vol. 6, No. 1, January 1990, pp. 39-46

Jashapara 2004

Jashapara A., Knowledge Management, An Integrated Approach, Pearson Education Limited, Edinburgh, England, 2004, ISBN 0-273-68298-9

Jokela 2003

Jokela A., Oikeudenkäynti II, Talentum Media Oy, Helsinki 2003, ISBN 952-14-0356-X

Junnonen et al. 2005

Junnonen J-M., Kankainen J., Urakkaohjelman asema ja laadinta, Suomen Rakennusinsinöörien Liitto RIL 226-2005, Helsinki 2005, ISBN 951-758-450-4

Järvenpää 2005

Järvenpää E., Luento ”Laadullinen tutkimus”, Teknillinen korkeakoulu, tuotantotalouden osasto 26.9.2005

Kankainen 2004 a

Kankainen J., Sopimuserimielisyydet ja niiden estäminen, RILin YSE -98 koulutustilaisuuden luentoaineisto 16.-17.11.2004

Kankainen 2004 b

Kankainen J., Rakennusprojektin johtaminen, artikkeli teoksessa Johtamisen faktat ja visiot, Recallmed Oy, Hämeenlinna 2004, ISBN 951-847-043-X

Kansanen 2002

Kansanen A., Neuvottelu- ja kokoustaito. 1. painos, WS Bookwell Oy, Juva 2002, ISBN 978-951-0-27393-7

Karila 2002

Karila J., RKL-Raadin toimintaohjeen soveltaminen – ajatuksia RKL-Raadin hyväksymän rakennusasiantuntijan toimintaohjeen sisällöstä, muistio 5.11.2002.

Kasanen et al. 1991

Kasanen E., Lukka K., Siitonen A., Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. Liiketaloudellinen aikakauskirja 40:3, 301-329. Liiketaloustieteellinen Yhdistys ry, Helsinki 1991

Kasanen et al. 1993

Kasanen, E, Lukka K., Siitonen A, The Constructive Approach in Management Accounting Research, Journal of Management Accounting Research, Volume Five, Fall 1993, pp. 243-264

Kavaleff et al. 2004

Kavaleff A., Koskelainen K., Kousa M., Contractual Changes – Control Value and Manage Risk, Proceedings of The Nordnet 2004 International Project Management Conference, Helsinki 2004

Kemppi 2007

Kemppi J., Projektin ongelmakohtia, luento PSK-standardisoinnin seminaarissa Investointiprojektien ongelmien tunnistaminen, Haikon kartano 19.4.2007.

Kerzner 2006

Kerzner H., Project Management, A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling, 9th Edition, John Wiley & Sons Inc., USA 2006, ISBN 0-471-74187-6

Kestner et al. 2002

Kestner P.B, Ray L., The Conflict Resolution Training Program, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 2002, ISBN 0-7879-5581-7

Kohvakka 2002

Kohvakka A., pääkirjoitus Senaatti-kiinteistöjen Kontrahti-asiakaslehdessä 10.12.2002

Koivu 2002

Koivu T., Toimintamalli rakennusprosessin parantamiseksi, VTT Publications 475, Espoo 2002, 174 p., ISBN 951-38-6007-8

Komissio 2003

Euroopan Komissio, Asiantuntijoiden hankkiminen ja käyttäminen komissiossa, periaatteet ja toimintaohjeet, Euroopan yhteisöjen virallisten julkaisujen toimisto, Luxemburg 2003, ISBN 92-894-5826-7

Koski 2007

Koski T., Miksi puutteellisilla lähtötiedoilla suunnitellaan, luento PSK-standardisoinnin seminaarissa Investointiprojektien ongelmien tunnistaminen, Haikon kartano 19.4.2007.

Kotter 1996

Kotter J.P., Leading Change, Harvard Business School Press, Boston 1996, ISBN 0-87584-747-1

Koulu 2006

Koulu R., Kaupallisten riitojen sovittelu, University of Helsinki Conflict Management Instituten julkaisu, Helsinki 2006, ISBN 951-37-4715-8

Koulu 2007

Koulu R., Välimieslainkäytön oikeudellinen kontrolli, University of Helsinki Conflict Management Instituten julkaisu, Helsinki 2007, ISBN 978-951-37-5024-4

Kressel et al.1989

Kressel K., Pruitt D.G. and Associates, Mediation Research, The Process and Effectiveness of Third-Party Intervention, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1989, ISBN 1-55542-162-8

Kärnä 2004

Kärnä S., Analysing customer satisfaction and quality in construction – the case of public and private customers, Nordic Journal of surveying and Real Estate Research – Special Series, Vol. 2, pp 67-80, October 2004

Laine 1993

Laine J., Rakennusvirheistä; tutkimus urakoitsijan virhevastuusta rakennusurakassa, Väitöskirja Helsingin yliopiston oikeustieteellisessä tiedekunnassa, Rakennustieto Oy, Helsinki 1993, ISBN 951-682-255-X

Laine 2005

Laine V., Lisä- ja muutostyöt rakennusurakassa, Rakennusteollisuuden kustannus Oy, Helsinki 2005, ISBN 952-547-26-4

Lappalainen 1995

Lappalainen J., Siviiliprosessioikeus I, Lakimiesliiton kustannus, Helsinki 1995, ISBN 951-640-714-5

Lappalainen et al. 2006

Lappalainen J., Ojala T., Kirjoituksia todistusoikeudesta, Helsingin hovioikeus, Helsinki 2006, ISBN 951-53-2882-9

Leinonen 2002

Leinonen T., Uudet sovittelutekniikat ja restoratiivinen oikeus, raportti Sovittelun pohjoismaisesta koulutuskonferenssista Helsingörissä 16.-20.1.2002

Leinonen 2004

Leinonen T., Konfliktiteoria Dean G.Pruitt'n ja Sung Hee Kimin mukaan, artikkeli suomennettu teoksesta Wiberg Håkan (1975): Rauhantutkimus ja konfliktit, Helsinki 1999, Tammi.

Levin 1998

Levin P., Construction Contract Claims, Changes & Dispute Resolution, 2nd edition, ASCE Press, Reston USA 1998, ISBN 0-7844-0276-0

Lewis 2003

Lewis. G.L, Guidelines for Forensic Engineering Practice, American Society of Civil Engineers, Technical Council on Forensic Engineering, 2003

Lindfors 2005

Lindfors H., Vaihtoehtoista riidanratkaisua vai vaihtoehtoista konfliktinratkaisua? University of Helsinki Conflict Management Instituten julkaisuja, Helsinki 2005, ISBN 952-10-2589-1

Liuksiala 2004

Liuksiala A., Rakennussopimukset, käytännön käsikirja, 6.painos, Helsinki 2004, ISBN 951-682-741-1

Lintumaa 2002

Lintumaa S., Vastuuriskien hallinta – ennakointi maksaa vaivan, Pieksämäki 2002

Lonka 2007

Lonka H., Projects as Distributed Cognitive Actions – The Management of Two Public Building Projects, väitöskirjatyö, Helsinki University of Technology, Laboratory of Work Psychology and Leadership, Espoo 2007, ISBN 978-951-22-8557-0

Louhelainen 2002

Louhelainen P., Rovaniemen hovioikeuspiirin laatuhanke, Oulun käräjäoikeus, Gummeruksen kirjapaino, Saarijärvi 2002, ISBN 951-53-2430-0

Madden 2001

Madden J.P, Recipe for Success in Construction Mediation, Article in Dispute Resolution Journal May-Jul 2001.

Moffit et al. 2005

Moffit M.L., Bordone R.C., The Handbook of Dispute Resolution, A Publication of the Program on Negotiation at Harvard Law School, Jossey-Bass, San Fransisco 2005, ISBN 0-7879-7538-9

Moore 2003

Moore C.W, The Mediation Process, Practical Strategies for Resolving Conflict, Jossey Bass, A Wiley Imprint, San Fransisco, USA, 3rd Edition 2003, ISBN 0-7879-6446-8

Mäkipeska et al. 2005

Mäkipeska M., Niemelä T., Haasteena luottamus – työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne, Edita Publishing Oy, Yritysjulkaisut, Helsinki 2005, ISBN 951-37-4376-4

Nikander 2002

Nikander I.O., Early Warnings, a Phenomenon in Project Management, väitöskirja, HUT, Department of Industrial Engineering and Management & Project Management Association Finland, Espoo 2002, ISBN 951-22-5890-0

Oakes 2007

Oakes G., Article in PM Network, Vol 21, no. 8, p.43, August 2007

Ock et al. 2003

Ock. J.H., Seung H.H, Lessons Learned from Rigid Conflict Resolution in an Organization: Construction Conflict Case Study, Article in Journal of Management in Engineering, Vol 19, Issue 2, pp. 83-89, April 2003

Ovaska 2007

Ovaska R., Välimiesmenettely – kansallinen ja kansainvälinen riidanratkaisukeino, Edita Publishing Oy, Helsinki 2007, ISBN 978-951-37-4922-4

Pekkanen 2005

Pekkanen J., Asiakkuuden menestys- ja uhkatekijät rakennushankkeessa, väitöskirja, Teknillinen korkeakoulu, rakentamistalouden laboratorio, 2005, ISBN 951-22-7932-0

Peltonen et al. 2002

Peltonen M., Välisalo T., Kunttu S., Riskien ja kokemustiedon hallinta toimitusprojekteissa, 1. painos, Helsinki 2002, ISBN 951-817-786-4

Peltonen et al. 2004

Peltonen L., Villanen S., Maankäytön konfliktit ja niiden ratkaisumahdollisuudet, Osa 1., Katsaus käsitteisiin ja kirjallisuuteen, Ympäristöministeriön julkaisu no. 723, Helsinki 2004, ISBN 952-11-1821-0

Perminova 2007

Perminova O., Gustafsson M., Wikström K., Managing Uncertainty in Projects: Merging theory and Practice, artikkeli julkaisussa: The Annual Publication of International Project Management Association: Project Perspectives 2008, Vol. XXIX, ISSN 1455-4178

Pohjonen 2001

Pohjonen S., Aaltonen A-K., Ahlberg M., Ervasti K., Guttorm A., Haavisto V., Kiesiläinen K., KOulu R., Laukkanen S., Leskelä M., Letto-Vanamo P., Mielityinen I., Takala J-P., Takamaa K.T., Viitanen K., Sovittelu ja muut vaihtoehtoiset konfliktinratkaisumenetelmät, Werner Söderström lakitieto Oy, Helsinki 2001, ISBN 951-670-045-4

Pohjonen et.al. 2002

Pohjonen S., Haapio H., Haavisto V., Keskitalo P., Lintumaa S., Nygren P., Nystén-Haarala S., Rudanko M., Taskinen T.K.J, Ennakoiva sopiminen - liiketoiminnan suunnittelu, toteuttaminen ja riskien hallinta, WSOY Lakitieto, Vantaa 2002, ISBN 951-670-065-9

Pondy 1967

Pondy L.R., Organizational Conflict: Concepts and Models, Administrative Science Quarterly, Vol 12, No. 2, Sep. 1967, pp. 296-320

Poutiainen 2004

Poutiainen T., Rakennushankkeen projektinaikainen asiakasviestintä, liseniaattityö, Teknillinen korkeakoulu, Rakennus- ja ympäristötekniikan osasto, Rakentamistalous, Espoo 2004

Project Management Institute PMI 2000

Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMBOK, PMI Standard, Pennsylvania USA 2000, ISBN 1-880410-23-0

Projektiyhdistys 2005

Projektiyhdistys, Projektin johdon pätevyys, Fincert, Espoo 2005

Richbell 2000

Richbell D., CEDR sovittelijan käsikirja, Kaupallisten riitojen tehokas sovittelu, suomalainen laitos Uusimaa Oy 2001, ISBN 951-98694-0-9

Richbell 2008

Richbell D., Mediation of Construction Disputes, Blackwell Publishing Ltd., Oxford 2008, ISBN 978-1-4051-6931-8

Roe 2002

Roe L., Changing Approaches to Alternative Dispute Resolution, September 2002, Freshfields, Bruckhaus, Deringer, Construction Law Summer School lecture material, 1 – 17

Ross 1993

Ross M.H., The Culture of Conflict, Interpretations and Interests in Comparative Perspective, Yale University Press, New Haven and London 1993, ISBN 0-300-05273-1

Rubin et al. 2003

Rubin R.A., B.V.Quintas, ASCE Legal Affairs Section - Alternative dispute Resolution in U.S.Public Works: Proposed Model, Journal of Professional Issues In Engineering Education and Practice, April 2003

Saarnilehto 2002

Saarnilehto A., Sopimusoikeuden perusteet, Kauppakaari, Lakimiesliiton kustannus, Vantaa 2002, ISBN 952-14-0584-8

Salminen 2005

Salminen J., Measuring Performance and Determing Success Factors of Construction Sites, Espoo 2005, ISBN 951-22-7493-0

Salonen 2001

Salonen K., Rakennushankkeen suunnittelun yhteistyö- ja sopimusmenettelyt, Tampereen teknillisen korkeakoulun julkaisu no. 40, Tampere 2001, ISBN 952-15-0590-7

Schmidt 2000

Schmidt W.H., Tannebaum R., Management of Differences teoksessa Negotiation and Conflict Resolution, Harvard Business Review, Harvard Business School Press, Boston USA 2000, ISBN 1-57851-236-0

Shavell 1995

Shavell S., Alternative Dispute Resolution: an Economic Analysis, Journal of Legal Studies, vol. XXIV, January 1995, pp. 1–28

Shippey 2003

Shippey K.C., International Contracts, Drafting the International Sales Contract, 2nd Edition, World Trade Press, California USA 2003, ISBN 1-885073-65-8

Silverman 2004

Silverman D, Qualitative Research, Theory, Method and Practice, Sage Publications Inc., USA 2004, 2nd Edition, ISBN 0-7619-4934-8

Sneck 2002

Sneck T., Hypoteeseista ja skenaarioista kohti yhteiskäyttäjien ennakoivia ohjantajärjestelmiä, väitöskirja, Helsingin yliopiston valtiotieteellinen tiedekunta, VTT julkaisu no. 468, Helsinki 2002, ISBN 951-38-5990-8

Strauss et al. 1996

Strauss A., Corbin J., Basics of Qualitative Research, Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory, Sage Publications Inc., USA 1996, ISBN 0-8039-5939-7

Supponen 2004

Supponen R., Asianosaisten nimeämät asiantuntijat ja asiantuntijalausunnot riitaprosessissa, esitelmä Rovaniemen hovioikeuspiirin laatupäivillä 6.11.2003, Rovaniemen hovioikeuspiirin tuomioistuinten laatuhankeen julkaisuja, työryhmäraportti V, osa 2, Gummerus Kirjapaino Oy, Saarijärvi 2004, ISBN 951-53-2610-9

Tague 2005

Tague N.R., The Quality Toolbox, 2nd Edition, American Society for Quality, Quality Press, Milwaukee USA, 2005, ISBN 0-87389-639-4

Taivalkoski 2000

Taivalkoski P., Osakeyhtiölain uudistaminen – tavoitteena kilpailukykyisempi yhtiöoikeus, liite 7 Riidanratkaisu, Oikeusministeriön toimeksianto osakeyhtiölain uudistamisesta 10.11.1998, 3834/41/98 OM, OM0618:00/06/01/1998

Thomas 1977

Thomas K.W., Pondy L.R., Toward an “Intent” Model of Conflict Management Among Principal Parties, Human Relations, Vol 30, No. 12, 1977, pp. 1089-1102

Thomas 1988

Thomas K.W., The Conflict Handling Modes: Towards More Precise Theory, Management Communication Quarterly, Vol 1, No. 3, Feb 1988, pp. 430-436

Thomas 1992

Thomas K.W., Conflict and Conflict Management: Reflections and Update Journal of Organizational Behavior, Vol. 13, No. 3, Special Issue: Conflict and Negotiation in Organizations: Historical and Contemporary Perspectives, May, 1992, pp. 265-274

Treacy 1995

Treacy T.B., Use of Alternative Dispute Resolution in the Construction Industry, Journal of Management in Engineering, February 1995, pp. 58-63

Uusitalo 2001

Uusitalo H., Tiede, tutkimus ja tutkielma, WS Bookwell Oy, Juva 2001, ISBN 951-0-17457-2

Ury 1991

Ury W., Getting Past No, Negotiating Your Way from Confrontation to Cooperation, Program on Negotiation at Harvard Law School, Bantam Books, USA and Canada 1991, ISBN 0-553-37131-2

Varjonen et al. 2005

Varjonen A., Mobbs T., Manage the Biggest Risk First, Project Perspectives, no. 1, 2005, 9 – 12

Ventovuori 2002

Ventovuori T., Kankainen J., Pekkanen J., Projektituotannon asiakkuus, Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 206, Otamedia Oy, Espoo 2002, ISBN 951-22-5962-1

Vepsä 2003

Vepsä, I., Sovinto esimodernin ajan lopulla. Alustus Oikeustieteen päivillä Lappeenrannassa. 19.-20.8.2003

Vorster 1993

Vorster M.C., Virginia Polytechnic Institution, Dispute Prevention and Resolution, SD-95, October 93

Wall et al. 1995

Wall J.A.Jr., Callister R.R., Conflict and Its Management, Journal of Management, 1995, Vol 21, No. 3, pp 515-558

Weeks 1992

Weeks D., The Eight Essential Steps to Conflict Resolution, Preserving Relationships at Work, at Home and in the Community, Penguin Putnam Inc., New York 1992, ISBN 0-87477-751-8

Wilson et al. 1993

Wilson P., Dell L.D., Anderson, G.F., Root Cause Analysis – A Tool for Total Quality Management, American Society of Quality, USA 1993, ISBN 0-87389-163-5

Withers 2002

Withers B., The Conflict Management Skills Workshop, American Management Association, New York, USA 2002, ISBN 0-8144-7092-0

YSE 1998

Rakennusurakan yleiset sopimusehdot, YSE 1998

Zand 1972

Zand D.E., Trust and Managerial Problem Solving, Administrative Science Quarterly, Vol. 17, No. 2, Jun. 1972, pp. 229-239

	Ilmoitettu syy				Läheinen syy			Juurisyy																
	Aika-taulu-viive	Erimielisyys L&M-töistä	Laatu-poikkeama tai rak.virhe	Muu syy	Paljon suunn. muutoksia	Puutt. tai virh. suunnittelu	Muu syy	Ristiriit. tai tulkitt. varaiset urakka-asiakirjat	Epärealistinen riskinjakot	Suullinen sopimus	Epärealistiset aikataulut	Heikko suunnittelun ohjaus	Puutt. työn suunnittelu	Puutt. valvonta/laadunvarm.	Huono muutosten hallinta	Huonot työmaakäytännöt	Epärealistinen budjetti	Puutteelliset lähtötiedot	Epäsuorat urakkarajat	Hinnoitteluvirhe	Osaamattomuus	Neuvotteluhaluuttomuus	Puutteellinen kommunikaatio	Muut syyt
1	◆					◆					◆	◆							◆					
2	◆					◆														◆				◆
3	◆										◆						◆							
4	◆					◆							◆											◆
5	◆	◆				◆							◆					◆						
6	◆						◆				◆	◆										◆		
7	◆						◆						◆	◆								◆		
8	◆		◆													◆								
9	◆					◆		◆							◆									
10	◆		◆			◆										◆		◆						
11		◆						◆	◆													◆		
12		◆						◆																
13		◆						◆																
14		◆						◆															◆	
15		◆				◆		◆										◆						
16		◆			◆			◆							◆		◆					◆		
17		◆			◆			◆										◆				◆		
18		◆				◆		◆										◆						
19		◆						◆	◆									◆						◆
20		◆			◆										◆				◆					
21		◆						◆												◆			◆	
22		◆						◆													◆	◆		
23		◆						◆													◆	◆		
24		◆						◆													◆			
25		◆						◆							◆							◆		
26			◆											◆										
27			◆																			◆		
28			◆												◆								◆	
29			◆																					
30			◆			◆						◆										◆		
31			◆					◆						◆								◆		◆
32			◆							◆				◆								◆		
33			◆																			◆		◆
34			◆			◆													◆			◆		
35			◆											◆										
36			◆			◆								◆	◆									
37			◆											◆								◆	◆	◆
38			◆											◆								◆		◆
39				◆						◆				◆								◆		◆
40				◆										◆			◆					◆		◆

LITE 1

HAASTATTELUT HENKILÖT

Tuomioistuinlaitos

Leskinen Markku, Tampereen käräjäoikeus, 4.9.2006
 Möller Gustav, Korkein oikeus, 4.10.2006
 Palaja Antero, Turun hovioikeus, 15.11.2006 (vastaukset faxilla)
 Palojärvi Matti, Helsingin käräjäoikeus, 22.11.2006
 Räsänen Jouko, Helsingin käräjäoikeus, 23.11.2006
 Sjöstedt Antti, Helsingin käräjäoikeus, 24.11.2006
 Tulokas Mikko, Korkein oikeus, 13.9.2006
 Vanamo Tapio, Helsingin hovioikeus, 3.10.2006
 Wirilander Riitta, Helsingin käräjäoikeus, 22.11.2006

Rakennusalan asianajajat

Hakkarainen Ensio, Rakennusteollisuus RT ry., 3.10.2008 (yhteishaastattelu Kari Kohon kanssa)
 Koho Kari, Rakennusteollisuus RT ry., 3.10.2006 (yhteishaastattelu Ensio Hakkaraisen kanssa)
 Kuhanen Petteri, Kak-laki Oy, 11.10.2006
 Laine Kimmo, YIT Oyj., 5.9.2006
 Lanki Jari, Skanska Oy, 8.8.2006
 Liuksiala Aaro, Liuksiala & Co., 21.9.2006
 Oksanen Antero, Kuntaliitto, 25.8.2006
 Sipilä Ritva, Huotari & Sipilä, 11.8.2006
 Tuovinen Kyösti, Lujatalo Oy, 22.9.2006 (yhteishaastattelu Petri Suuperkon kanssa)
 Wejberg Heikki, Wejberg & Wejberg Oy, 27.9.2006

Projekti- ja yritysjohtajat

Auranen Kari, CM-Urakointi Oy, 20.9.2006
 Kivilaakso Seppo, Indepro, 25.8.2006
 Kontiala Pekka, Tiehallinto, 11.8.2006
 Kupila Risto, Lemcon Oy, 5.6.2006
 Kuusela Jouko, Sato Oyj, 11.8.2006
 Muhonen Kari, Tieliikelaitos, 15.8.2006
 Mäki Seppo, Suunnittelukeskus Oy, 27.9.2006
 Peltoniemi Antti, Peab-Seicon Oy, 25.8.2006
 Suuperko Petri, Lujatalo Oy, 22.9.2006 (yhteishaastattelu Kyösti Tuovisen kanssa)
 Toikkanen Arto, SRV Teräsbetoni, 18.8.2006

HAASTATTELUKYSYMYKSET

- 1. Millaisissa rakennusriidoissa olette olleet mukana?**
- 2. Mistä rakennusriidat mielestänne syntyvät?**
- 3. Mitkä asiat mielestänne helpottavat sovintoon pääsemistä?**
- 4. Mitkä asiat mielestänne vaikeuttavat sovintoon pääsemistä?**
- 5. Mitä ongelmia tunnistatte nyt käytössä olevissa riitojen ratkaisuprosesseissa? Missä vaiheessa ongelmat yleensä esiintyvät?**
 - YSE:n mukaiset ratkaisut
 - Kahdenkeskiset neuvottelut
 - Välimiesoikeus
 - Käräjäoikeus
 - Asiantuntijalausuntoon perustuva
 - Ulkopuolisen sovittelijan avulla
- 6. Millaisilla prosesseilla voitaisiin mielestänne eliminoida nykyiset ongelmat?**
- 7. Mitä vaatimuksia asettaisitte sovintoon tähtääville työskentelytavoille tai niitä ohjaaville henkilöille/organisaatioille yleensä?**
- 8. Muita huomioon otettavia asioita?**

WORKSHOPIT

Esiworkshop, 4.1.2006

Workshopin vetäjä: Jyrki Keinänen
Osallistujat: Kankainen Jouko, Teknillinen korkeakoulu
Kemppainen Esa, Lemcon Oy
Liuksiala Aaro, Liuksiala & Co.

Asiantuntijaworkshop 1, 27.5.2008

Workshopin vetäjä: Jyrki Keinänen
Osallistujat: Kailasalo Harri, Lemminkäinen Infra Oy
Kaukonen Jari, FCG Planeko Oy
Kruus Matti, Indepro Oy
Mykkänen Risto, Helsingin kaupungin ATT
Mäkinen Seppo, Tiehallinto
Niemistö Emma, NCC Finland Oy
Paaluharju Otto, Paaluharju Oy
Salo Terho, Jones Lang Lasalle
Suomalainen Ari, NCC International Oy

Asiantuntijaworkshop 2, 28.5.2008

Workshopin vetäjä: Emma Niemistö
Osallistujat: Heinonen Minna, Destia
Kalliala Jussi, Susiluoto Oy
Klementjeff Pia, Lexmentor Oy
Lilius Jan, Hannes Snellman Oy
Niemistö Emma, RIL Sovittelu Oy
Puiro Leo, PSÅ Oy

Hyväksyttävyyssworkshop, 22.8.2008

Workshopin vetäjä: Jyrki Keinänen
Osallistujat: Henriksson Pekka, Senaatti
Kailasalo Harri, Lemminkäinen Infra Oy
Kess Juho, RAKLI
Kärkkäinen Kalle, ATL
Larsén Esa, STUL ry
Laukkanen Kimmo, Infra ry.
Leppänen Mikko, Ramboll Finland Oy
Oikarinen Mikko, SKOL ry.

Xx Oy
N.N.
Osoite
Kaupunki

7.5.2008

Asia: Rakennus- ja kiinteistöalan erimielisyyksien käsittelyn parantaminen

Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratoriossa toteutetaan väitöskirjaan tähtäävää tutkimusta rakennus- ja kiinteistöalan erimielisyyksien käsittelyn parantamisesta. Tutkimuksessa on selvitetty rakennus- ja kiinteistöalan asiantuntijoita, asianajajia ja tuomareita haastatteleamalla rakennushankkeiden erimielisyyksien ratkaisemisessa esiintyviä ongelmia ja parannusehdotuksia.

Haastattelutulosten täydentämiseksi ja varmentamiseksi järjestetään kaksi workshop-tilaisuutta, joista toiseen kutsutaan rakennus- ja kiinteistöalan asiantuntijoita ja toiseen juridisia asiantuntijoita.

Pyydämme teitä osallistumaan 27.5.2008 klo 9.00 – 11.00 rakennus- ja kiinteistöalan asiantuntijoille järjestettävään workshop-tilaisuuteen.

Tilaisuus järjestetään Teknillisen korkeakoulun Rakenne- ja rakennustuotantotekniikan laitoksella huoneessa XX, osoitteessa Rakentajanaukio 4, Otaniemi.

Workshop toteutetaan tuplatiimi-menetelmällä ja sen avulla etsitään osallistujien näkemyksiä kysymykseen

- 1) ”Mitä ongelmia nykyisissä riidanratkaisuprosesseissa esiintyy?”
- 2) ”Millaisia muutoksia nykyisiin prosesseihin pitäisi tehdä, että ongelmat voitaisiin välttää?”

Pyydämme teitä valmistautumaan tilaisuuteen miettimällä kokemuksianne rakennusriitojen ratkaisemisesta eri menettelyissä. Tutkimuksen lopullisena tuloksena esitetään suosituksia nykyisten riidanratkaisumenetelmien kehittämiseksi paremmin prosesseihin osallistuvia palvelevaksi.

Ystävällisin terveisin,

Jouko Kankainen
Professori
TKK Rakentamistalous
jouko.kankainen@tkk.fi
0500-506 864

Jyrki Keinänen
DI
RIL Sovittelu Oy
jyrki.keinanen@rilsovittelu.fi
040-719 6299

LIITE 6

Rakennusalan konfliktien ehkäiseminen ja ratkaiseminen

Paikka: TKK Rakentamistalous (CEM), Otakaari 7 B, 4.krs, Espoo

Workshopin kulku

9.00 – 9.15 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteet ja workshopin työmenetelmän esittely (J.Keinänen).

9.15 – 10.15 Konfliktien ratkaisemisen ongelmat

Mieti 3-4 suurinta ongelmaa, mitä tiedät kokemustesi perusteella nykyisissä eri konfliktien ratkaisumenetelmissä olevan. (15 min.)

<i>Menettely</i>	<i>Keskeiset ongelmat</i>
1. Kahdenkeskiset neuvottelut	
2. Asiantuntijalausunnon käyttö	
3. Tuomioistuinmenettely	
4. Välimiesmenettely	
5. Sovittelumenettely	

Valitse pariisi kanssa ryhmänne mielipiteeksi kaksi suurinta ongelmaa per menettely. (15 min.)

Esitle valitsemanne ongelmat muille. (15 min.)

Keskustelu ja seuraavan vaiheen alustaminen. (15 min.)

10.15 – 11.00 Toimenpiteet ongelmien poistamiseksi

Etsitään kahdessa eri ryhmässä aivoriihimenettelyllä (keltaiset laput) keinoja poistaa esitetyt ongelmat. (20 min.)

Ryhmät esittelevät toimenpidesuosituksensa, jonka jälkeen keskustellaan esille tulleista ratkaisuista. (20 min.)

Yhteenvedo (5 min.)

Tilaisuus päättyy klo 11.00

ASiantuntijaworkshop 1:n tulokset

LIITE 7

Kaikki esiin tulleet ongelmat	Priorisoidut ongelmat	Ehdotukset ongelmien poistamiseksi
1. KAHDENKESKISET NEUVOTTELUT		
Miten toimii, jos syy on kolmansissa osapuolissa? Liian paljon osapuolia Neuvotteluun tulee liikaa asioita Ongelman ydin unohtuu	Asian ydintä ei löydy	1. Neuvottelun pelisäännöt on sovittava etukäteen 2. Ongelmat on otettava heti esiin 3. Johtoryhmätason yhteiskokouksia pidettävä säännöllisesti 4. Ratkaisua on etsittävä sopimuksesta
Neutraalin näkemyksen puute Oman edun ylikorostuminen Omien virheiden tunnustaminen vaikeaa	Osapuolen oma etu on ensisijainen	
Päätöksentekovalmiutta ei ole Neuvotteluhallua, -kykyä tai -valtuuksia ei ole Neuvottelijoiden epätasapaino	Väärät neuvottelijat	
Osapuolet ovat eriarvoisia - vahvempi voittaa Heikomman suoja puuttuu Valitustie puuttuu		
2. ASIAANTUNTIJALAUSUNNOT		
Lausuntoja on saatavilla molemmiin puoliin, luotettavuus? Aidosti puolueettomia asiantuntijoita on vähän Miten löydetään riippumaton asiantuntija? Lausuntoja voidaan "ostaa"	Lausunto ei ota molempien osapuolien kantoja huomioon	1. Lausuntojen on perustuttava vain faktoihin - ei ylimitoitettuja lausuntoja 2. Asiantuntijat on valittava yhdessä
Pystyykö asiantuntija perehtymään tarpeeksi? Todellinen ammattimaisuus puuttuu	Lausuntojen laatu voi olla heikko	
Onko lausunto molemmille osapuolille realistinen vaihtoehto hintansa vuoksi? Lausunnon hinta voi muodostua korkeaksi Sitooko lausunto kaikkia hankkeen osapuolia? Onko lausunnosta valitusmahdollisuus?	Kaikilla ei ole varaa hyviin asiantuntijalausuntoihin	
3. TUOMIOISTUINMENETTELY		
Valitusherkkä menettely - kestää ja maksaa Ratkaisut venyvät Hidas ja sitä kautta kallis	Hidas ja kallis	1. Prosessiin on valmistauduttava huolellisesti 2. Jonkun tuomioistuimen tai yksikön pitäisi erikoistua rakennus- ja kiinteistöalan riitoihin
Rakennusalan asiantuntemus puuttuu Asiantuntemuksen puute	Erityisasiantuntemuksen puute	
Päätökset vaihtuvat eri oikeusasteissa Lopputulos epävarma Ennakoimaton	Päätökset vaihtuvat	
Julkisuus Jos isot intressit, voi osapuolia kaatua		
4. VALIMIESMENETTELY		
Kallis pikkuriidoissa Kolmihenkinen kallis Nopea, mutta kallis	Kallis	1. Valimiesten kouluttaminen ja pätevöittäminen
Yhden välimiehen menettely henkilöityä liaksi Miten löydetään oikea välimies? "Vedätyks" on mahdollista Voitto on usein kompromissi Molemmat syyllistetään Ei välttämättä lopullinen ratkaisu	Hyvien välimiesten puute	
5. SOVITTELU		
Miten varmistetaan puolueettomuus? Sovitteluja leimautuu helposti - ei koeta oikeudenmukaiseksi Miten löydetään hyvät ja parhaat sovittelijat? Prosessi on tuntematon Kokemusta puuttuu - ei tunneta - ei luoteta Suomessa ei ole sovittelukulttuuria Mikä on lopputuloksen sitovuus? Miten aineistoa voi käyttää, jos sovintoa ei synny?	Puolueettomuuden varmistaminen Menettelyä ei tunneta	1. Sovittelija pitää valita yhdessä 2. Instituutioita enemmän kuin konsultteja 3. Sovittelumenettely yleisiin sopimusehtoihin

ASIAANTUNTIJAWORKSHOP 2:N TULOKSET

LIITE 8

Kaikki esiin tulleet ongelmat	Priorisoidut ongelmat	Ehdotukset ongelmien poistamiseksi
1. KAHDENKESKISET NEUVOTTELUT		
Kyseessä on helposti taisteluasetelma Ei uskalleta myöntää omia virheitä Heikko luottamus päämiehen ja asiamiehen välillä Tulehtuneet henkilösuhteet	Luottamuksen puute asianosaisten välillä	1. Joku ulkopuolinen on sovittava riittävän ajoissa 2. Koko prosessi on sovittava projektiakohtaisesti etukäteen 3. Ei herrasmiesopimuksia 4. FIDICistä mallia erimielisyyksien käsittelyyn
Neuvottelut eivät ole objektiivisia Käytetään kiristämistä ja valtasuhteita hyväksi Erimielisyys henkilöityy Insinööri on aina oikeassa	Neuvottelijat tavoittelevat liikaa omaa etuaan	
Luotetaan liikaa omiin taitoihin, ei uskalleta pyytää apua Ydinongelmaa ei aina löydy Oikeaa juridista ratkaisua ei löydy Käydään huutokauppaa Neuvottelijan puutteelliset kyvyt ratkaista asia Neuvottelijoiden puutteelliset valtuudet Neuvottelut pitkittyvät helposti	Neuvottelevat henkilöt eivät kykene löytämään asian teknistä tai juridista ydintä	
2. ASIAANTUNTIJALAUSONNUT		
Kisaa osaavista lausunnonantajista käydään Eri lausunnot ovat usein ristiriitaisia Lausuntoja voi "ostaa"	Hyviä, aidosti puolueettomia lausunnonantajia tai intressivapaita tahoja on vähän	1. Yhdessä valittu asiantuntija on yksin valittua parempi - asiantuntija voitaisiin mainita jo sopimusasiakirjoissa 2. Asiantuntijalle pitäisi pystyä antamaan puolueeton aineisto
Teknisen lausunnon antaja ei aina pysy lestissään, vaan tekee juridisia johtopäätöksiä Kysymyksen asettelu asiantuntijalle on usein väärä	Lausunnon tilaaja ei osaa asettaa kysymyksiä oikein	3. Asiantuntijoita pitäisi kouluttaa lausuntojen tekemiseen
3. TUOMIOISTUINMENETTELY		
Asiantuntemusta puuttuu (tekn. ja YSE-asiantuntemusta) Tuomareiden haluttomuus käsitellä rakennusriitoja - sovintoon pakotetaan Prosessi on hyvän asiamiehen ja todistajien viettäessä Sotketaan juttu, niin että sitä on vaikea hallita Tuomioistuin ei opi rakennusriidoista mitään Päätökset ovat ennakoimattomia Julkisuus on ikävää Kallis ja aikaa vievä	Erityisasiantuntemus puuttuu Päätökset ovat ennakoimattomia, eikä oppimista keräänny	1. Tuomareille voitaisiin antaa YSE-koulutusta 2. Jos juttuja on tarpeeksi, on syytä perustaa rakennusalalle erityistuomioistuin 3. Prosessin johtamiseen on kiinnitettävä huomiota, aineistoa on pystyttävä rajaamaan 4. Valmisteluun on panostettava
4. VÄLIMIESMENETTELY		
Mielletään kalliiksi Pienet toimijat vierastavat hinnan vuoksi Editio-ongelma Todistajilla ei valaa -> luotettavuusongelma Mistä löydetään oikeat asiantuntijat? Pienet piirit - voi tulla jääviysongelmia Ala ei saa tietoa, eikä opi	Kallis Ei-määrämuotoinen prosessi Hyvien välimiesten puute	1. KKK:n palveluja on parannettava 2. Välityslausekkeita on muotoiltava paremmin 3. Menettelyä on markkinoitava enemmän
5. SOVITTELU		
Leimautuminen tietyn osapuolen foorumiksi Ei tunneta Mielletään kompromissihakaiseksi Mikä on osapuolten oikeusturva? Mikä on ratkaisujen velvoittavuus? Sovittelua voi käyttää riidan pitkittämiseen Ala ei saa tietoa ratkaisusta, eikä opi	Menettelyä ei tunneta Menettelyä voi käyttää väärin	1. Menettelyä on markkinoitava 2. Järjestötason hyväksyntä edesauttaisi käyttöä 3. Prosessin helpompi käyttöönotto 4. Mainittava sopimuksissa tai muissa asiakirjoissa

Arvoisa rakennus- ja kiinteistöalan vaikuttaja

Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratoriossa tehdään väitöskirjaan tähtäävää tutkimusta rakennus- ja kiinteistöalan erimielisyyksien käsittelyn parantamiseksi. Tutkimuksessa on selvitetty rakennus- ja kiinteistöalan asiantuntijoita, asianajajia ja tuomareita haastattelemalla ja workshoppeilla rakennushankkeiden erimielisyyksien ratkaisemisen ongelmia ja parannusehdotuksia niiden poistamiseksi.

Tehtyjen johtopäätösten ja kehitettyjen toimenpidesuosituksien varmentamiseksi järjestetään rakennus- ja kiinteistöalan ja rakennusjuridiikan keskeisille vaikuttajille workshop-tilaisuus.

Pyydämme teitä osallistumaan 22.8.2008 klo 9.00 – 11.00 järjestettävään workshop-tilaisuuteen.

Tilaisuus järjestetään Teknillisessä korkeakoulussa, Rakentamistalouden laboratoriossa (CEM), osoitteessa Otakaari 7 B, Sähkötalo 4. krs., Otaniemi.

Workshop toteutetaan tuplatiimi-menetelmällä ja sen avulla etsitään näkemyksiä kysymyksiin

- 1) *"Voidaanko esitettävillä toimenpidesuosituksilla parantaa rakennusalan konfliktien hallintaa?"*
- 2) *"Puuttuuko esityksistä joku keskeinen näkökulma?"*
- 3) *"Ottaisitteko esitettäviä menetelmiä käyttöön omassa organisaatiossanne?"*
- 4) *"Mitä haasteita näette esitettävien suositusten käyttöönotossa?"*

Tutkimuksen tulokset esitetään loppuvuodesta 2008 väitöskirjassa "Rakennusalan konfliktien hallinnan parantaminen".

Toivomme, että välitätte kutsun valitsemallenne henkilölle organisaatiossanne, mikäli olette itse estynyt.

Ystävällisin terveisin,

Jouko Kankainen
Professori
TKK Rakentamistalous
jouko.kankainen@tkk.fi
0500-506 864

Jyrki Keinänen
DI, toimitusjohtaja
Sweco CMU
jyrki.keinanen@sweco.fi
050-3527007

HYVÄKSYTTÄVYYSWORKSHOPIN TULOKSET

OSALLISTUJIIEN YLEISKOMMENTTEJA

- Ehdotukset ovat hyviä, mutta miten ne viedään käytäntöön?
- Voitaishiinko käyttöönotto tehdä yritysten laatujärjestelmien kautta?
- Projekteista pitäisi tehdä prosesseja – saada laajempi näkemys hankkeisiin.
- David vs. Goljat -asetelma ei näy suosituksissa. Onko isommilla yrityksillä etulyöntiasema?
- Projektien tavoitteita ei osata asettaa riittävän hyvin.
- Juridista ymmärrystä on työmailla liian vähän.
- Yleinen etiikan taso vaihtelee rakennusosalalla.
- Asenteet estävät nopeaa uudistusten käyttöönottoa.
- Rakennusalan toimintakulttuuri ei tue uudistuksia.
- Resurssit ovat ongelma, ei ole ihmisiä eikä aikaa.
- Miten YSE:ä voitaisiin kehittää?
- Alalla on pelkoa, että mahdolliset YSE:n muutokset vievätkin huonompaan suuntaan. Sopimusehto toimii kuitenkin pääsääntöisesti hyvin.

SUOSITUSKOHTAISIA KOMMENTTEJA JA KÄYTTÖÖNOTON HAASTEITA

1. Rakennusriitojen torjuntaan on lisättävä uusi taso: projektin aikaisesta riidanratkaisusta sopiminen

- Konstruktiossa tarvittavia puolueettomia asiantuntijoita on Suomessa vain vähän.
- Ongelman ratkaisemattomuus on usein taktinen kysymys – ei järjestelmäkysymys.
- Suositusten sitovuus on keskeinen kysymys. Tähän ei ole kulttuuria.
- Millaiset ovat kustannukset? Riitoihin ei projekteissa yleensä varata resursseja tai rahaa.
- Toimii varmasti isoissa projekteissa, mutta entä pienissä?
- Voitaishiinko projektiin nimetä sen sisältä "johtoryhmä", joka käsittelee erimielisyydet?

2. Rakennusprosessin dokumentaation tasoa on parannettava

- Alan rekламаatiokulttuuri on huono - asioiden kirjaamista pelätään.
- Rakentamisen kulttuuri on papereita vastaan - dokumentit koetaan vaikeana asiana.
- Kirjoitustaitoisia on saatava projekteihin lisää.
- Dokumentit ovat keskeisin asia itse ratkaisun kannalta.

3. Yleisiä katselmuksia on hyödynnettävä paremmin

- Katselmuksiin ei ole aikaa.
- Katselmuksista syntyy kustannuksia.
- Katselemukset ovat hyvä keino, koska asia ja olosuhteet eivät pääse vanhenemaan.

4. Projektio rganisaatioiden välisen luottamuksen synnyttämiseen on panostettava

- Miten toistensa kanssa toimeentulevat ihmiset voidaan valita?
- Miten luottamus saadaan syntymään hintakilpailussa?
- Kumppania ei aina voi valita - on vain tultava toimeen.
- Hankintalaki asettaa tiukat vaatimukset. Valinnoissa vaikuttavat vain tarjouspyynnössä kirjatut seikat.
- Pitäisi olla enemmän "ruotsalaistyyppistä" diskuteeraamista ja tapaamisia projektin alussa
- Tukeeko alan koulutus proaktiivista kulttuuria?

- Mikäli yhteistoimintaa halutaan parantaa, on se mainittava jo tarjouspyynnössä.
 - Sopijapuolten väliltä puuttuu avoimuus.
 - Palkkioketjut ovat ongelma - ne estävät avoimuutta.
- 5. Rakennus- ja kiinteistöalan yleisiä sopimusehtoja on päivitettävä ja täydennettävä uusien urakkamuotojen kehittymisen myötä**
- Myös tilaaja on muuttunut - eivät pelkästään urakkamuodot. Enää ei ole omia resursseja vaan käytetään konsultteja. Tämäkin lisää päivityspainetta.
 - Sopimusehtoja olisi tarvetta tarkastella
- 6. Sopijapuolten välisten neuvottelujen vastuuhenkilöiden on omattava riittävät valtuudet ja ammattitaito ratkaisun aikaansaamiseksi**
- Päättämättömyys on ongelma - valvojilla ei yleensä ole valtuuksia päättää asioita työmaalla
- 7. Kahdenkeskisiin neuvotteluihin on kytkettävä yhteinen neutraali asiantuntija ennen kuin neuvottelut ajautuvat umpikujaan**
- Onko edellytyksiä löytää yhteinen luotettava asiantuntija?
 - Puolueettomia rakennusalan asiantuntijoita on vähän.
- 8. Asiantuntijalausuntoja on pyydettävä yhdessä**
- Ei kommentteja
- 9. Lausuntojen kirjoittamisen tekniikka ja yleiset periaatteet on otettava osaksi korkeakoulujen ja yliopistojen opetusohjelmaa**
- Etiikka on otettava mukaan jo otsikkoon.
 - Koulutusta on annettava etenkin jo praktiikassa oleville asiantuntijoille.
- 10. Rakennusalan erityisasiantuntemusta oikeusprosessissa on lisättävä**
- Kannatettavaa, jos saadaan toimimaan.
- 11. Joidenkin käräjäoikeuksien osastojen tai tuomareiden pitäisi erikoistua rakennus- ja kiinteistöalan tapauksien käsittelyyn**
- Päätökset vaihtelevat myös hovioikeudessa - ei pelkästään käräjäoikeudessa. Erikoistumista pitäisi olla myös ylemmissä oikeusasteissa.
- 12. Rakennus- ja kiinteistöalan asiantuntijoita on pätevoidettävä toimimaan välimiesoikeuden jäsenenä**
- Sama ongelma esiintyy tässä ja suosituksissa no. 1, 7, 8 ja 10 - asiantuntijat kytketään jommallekummalle puolelle.
- 13. Rakennusalan järjestöjen on sovittava yhteisestä vapaaehtoisesta sovittelujärjestelmästä**
- On jo otettu osittain käyttöön.
- 14. Sovittelumenettely on otettava osaksi rakennus- ja kiinteistöalan yleisten sopimusehtojen (YSE, KSE, RYHT) riidanratkaisulauseketta**
- OK, on otettava esille seuraavan yleisten sopimusehtojen päivityksen yhteydessä.